

## **FORORD**

Med denne oppgaven avslutter jeg mastergraden i Entreprenørskap og Innovasjon på Ås. Under arbeidet med oppgaven har jeg opplevd stor støtte og et positivt engasjement fra mange mennesker.

Først og fremst vil jeg takke min veileder, Anne Moxnes Jervell, for konstruktive og nyttige veiledninger. Takk til Ulrikke Wahl Sunde og Kim Hamli i Induct for hjelp, kontaktnettverk og informasjon. En stor takk rettes også mot caseenheten og alle intervjuobjektene som stilte opp.

Takk til SINTEF, gjennom Asbjørn Følstad og Marika Lüders, for tilgang til relevante data, kontaktnettverk og hjelp rundt oppgaven. En stor takk til Asbjørn Følstad som satt meg i kontakt med caseenheten og ga svært nyttig og konkrete tilbakemeldinger på oppgaven gjennom perioden.

Til slutt vil jeg takke medstudenter, familie og venner for støtte og oppmuntring gjennom arbeidet.

Ås, mai, 2012.

Ida Bjønnstu Ingeberg

## **SAMMENDRAG**

Temaet for denne masteroppgaven var medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Bakgrunnen for oppgaven var en interesse rundt forskeres fremhevelse av et uutnyttede potensial for innovasjon hos vanlige medarbeidere som ikke arbeider i spesialiserte stillinger innen utvikling og innovasjon.

Studien bygget på en problemstilling som ønsket å belyse ”hvordan en web-basert innovasjonsportal kan styrke grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon” og var avgrenset ved å undersøke den første fasen av innovasjonsprosessen. Problemstillingen ble besvart av tre forskningsspørsmål som tok utgangspunkt i relevant litteratur og teori. Disse undersøkte hvem som engasjerte seg i en portal og hvorfor, hvordan en portal understøttet potensialet i medarbeideres kompetanse og ideer så det kan utnyttes i innovasjonssammenheng, og hvilken betydning lederes støtte hadde i forhold til dette.

Studien benyttet seg av et eksplorativt undersøkelsesdesign og innhentet kvalitative og kvantitative data fra en caseenhet. Seks dybdeintervjuer, en innholdsanalyse av caseenhetens portal, og sekundærdata hentet fra SINTEF, var grunnlag for resultater og analyse.

Et hovedfunn fremhevet at medarbeidere involverte seg i første fasen av innovasjonsprosessen gjennom portalen. Et annet hovedfunn omhandlet mulige begrensninger for idedeling, og innebar at portalen muligens ikke understøttet et bredt omfang av ideer, og at høy synlighet og lav tiltro til egen ide kunne begrense hvilke ideer som ble delt.

Studiens konklusjon viste hvordan en web-basert innovasjonsportal kunne styrke grunnlaget for MDI gjennom direkte og indirekte mekanismer. De direkte mekanismene innebar synliggjøring, oppfanging og formidling av ideer og kompetanse til beslutningspersoner. Medarbeidere som er sentrale innen MDI involverte i innovasjonsarbeid ved å dele ideer og bruke deres kompetanse for å belyse andres ideer. Involveringen økte mulighetene for at en virksomhet systematisk kunne anvende dette i innovasjonsprosessen. Indirekte mekanismer innebar økt stimulering av engasjement gjennom lederes støtte og større åpenhet i innovasjonsarbeid. Konklusjonen tydeliggjorde verdien av web-baserte innovasjonsportaler i forhold til MDI.

## **ABSTRACT**

Researchers have previously explored the untapped potential for innovation among ordinary employees who are not working in specialized positions, regarding development and innovation. This area interested me, leading me to choose employee-driven innovation (MDI) as the topic for my master thesis.

The study was designed to shed light on "how a web-based innovation portal can strengthen the basis for employee-driven innovation". The first phase of the innovation process was the focus for the study. Three research questions were raised, which were based on relevant literature and theory. The questions explored who was engaged in a portal and why, how a portal supported the potential of employees' skills and ideas so that they can be utilized in the innovation context, and the importance of managerial support in relation to this.

The study made use of an exploratory study design and obtained qualitative and quantitative data from a case unit. Six in-depth interviews, a content analysis of the case unit's portal, and secondary data obtained from SINTEF, created the basis for results and analysis.

A key finding highlighted that staff were involved the first phase of the innovation process through the portal. Another key finding referred to the possible limitations to sharing ideas through a portal, for example that the portal may not have supported a wide range of ideas, and that high visibility and low confidence in their own ideas would limit the ideas that were shared.

The conclusion of the study shows how web-based portal innovation can strengthen the basis of EDI through direct and indirect mechanisms. The direct mechanism involved visualization, and both capture and disseminate ideas and expertise to policy people. Employees who play a key role in EDI were involved in innovation by sharing ideas and using their expertise to illuminate the ideas of others. Involvement increased the chances that a business could systematically apply this in the innovation process. Indirect mechanisms involved increased stimulation of the leaders' commitment through support and greater openness in innovation activities. The conclusions highlighted the value of a web-based portal in innovation in terms of EDI.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2	GRUNNLAGET FOR MEDARBEIDERINVOLVERING I INNOVASJON.....	2
1.3	OPPBYGNING AV OPPGAVEN .....	4
<b>2</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>5</b>
2.1	INNOVASJON .....	5
2.2	MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON (MDI) .....	6
2.2.1	<i>Tidligere forskning</i> .....	6
2.3	RAMMEVERK RUNDT MDI.....	9
2.3.1	<i>Betingelser for og drivere av MDI</i> .....	11
2.3.2	<i>Typer og omfang av innovasjoner som et resultat av MDI</i> .....	18
2.4	INNOVASJONSPROSESSEN OG MDI.....	18
2.5	BRUK AV VERKTØY OG MDI .....	23
2.6	OPPSUMMERING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	24
<b>3</b>	<b>METODE</b> .....	<b>27</b>
3.1	UNDERSØKELSESDSIGN.....	27
3.2	CASEENHET SOM GRUNNLAG FOR DATAINNSAMLING.....	27
3.3	UTVALGET (INFORMANTGRUPPER) .....	31
3.4	SEKUNDÆRDATA .....	31
3.5	INNSAMLING AV PRIMÆRDATA.....	32
3.5.1	<i>Utvalgsstrategi</i> .....	32
3.5.2	<i>Utvalgsstørrelse og rekruttering</i> .....	32
3.5.3	<i>Gjennomføring av dybdeintervjuer</i> .....	33
3.5.4	<i>Intervjuguide</i> .....	34
3.6	INNHALDSANALYSE.....	35
3.7	PERSONVERN OG FORSKERETISKE FORHOLD .....	36
3.8	METODER FOR DATAANALYSE .....	36
3.9	UNDERSØKELSENS OVERFØRBARHET, TROVERDIGHET OG PÅLITELIGHET .....	39
3.10	OPPSUMMERING .....	41
<b>4</b>	<b>ANALYSE OG RESULTAT</b> .....	<b>42</b>
4.1	HVEM ENGASJERER SEG OG HVORFOR? .....	43
4.2	UNDERSTØTTING AV POTENSIALET I IDEENE.....	49
4.3	LEDERES STØTTE.....	54

4.4	OPPSUMMERING .....	56
<b>5</b>	<b>DISKUSJON OG KONKLUSJON.....</b>	<b>57</b>
5.1	INNLEDNING.....	57
5.2	FORSKNINGSPØRSMÅL 1 .....	57
5.2.1	<i>Medarbeidere som er sentrale innen MDI engasjerer seg i innovasjonsarbeid.....</i>	<i>57</i>
5.3	FORSKNINGSPØRSMÅL 2 .....	59
5.3.1	<i>Ideer rettes mot beslutningstakere .....</i>	<i>59</i>
5.3.2	<i>Synliggjøre ideer, kunnskaper og erfaringer på tvers av virksomhetsområder.....</i>	<i>60</i>
5.3.3	<i>Sikrer at ideer, kunnskaper og erfaringer ikke går tapt.....</i>	<i>61</i>
5.3.4	<i>Begrensninger .....</i>	<i>61</i>
5.4	FORSKNINGSPØRSMÅL 3 .....	63
5.4.1	<i>Toppledelsen viser støtte for entreprenørielle aktiviteter .....</i>	<i>63</i>
5.4.2	<i>Betydningen av nærmeste leders støtte .....</i>	<i>64</i>
5.5	OPPSUMMERENDE SAMMENFATNING.....	66
5.6	SVAKHETER.....	67
5.6.1	<i>Begrenset utsagnskraft – en caseenhet og en kort studieperiode.....</i>	<i>67</i>
5.6.2	<i>Utvalget.....</i>	<i>67</i>
5.6.3	<i>Datainnsamlingsprosessen .....</i>	<i>68</i>
5.6.4	<i>Analyseprosessen.....</i>	<i>68</i>
5.7	FORSLAG FOR VIDERE FORSKNING .....	68
5.8	ANBEFALINGER TIL CASEENHETEN.....	69
<b>6</b>	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>73</b>
7.1	VEDLEGG: INTERVJUGUIDE MEDARBEIDERE .....	73
7.2	VEDLEGG: INTERVJUGUIDE MOTTAKSAPPARATET .....	74
7.3	VEDLEGG: INFORMASJONSSKRIV .....	75

## **FIGURER**

FIGUR 2.1: KULTURELLE TREKK I VIRKSOMHETER SOM LYKKES MED MDI (AMUNDSEN ET AL. 2011B) .....	16
FIGUR 2.2: INNOVASJON SOM EN PROSESS (TIDD & BESSANT, 2009) .....	20
FIGUR 2.3: GRAFISK FREMSTILLING AV HOVEDPROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	26
FIGUR 3.1: INNOVASJONSTRAKTEN TIL CASEENHETEN (GJENGITT MED TILLATELSE FRA CASEBEDRIFT) .....	29
FIGUR 4.1: REGISTRERTE IDEER FRA JUNI 2011 - 24. APRIL 2012 .....	43
FIGUR 4.2: ANTALL IDEER FORDEL PÅ FORRETNINGSOMRÅDER .....	44
FIGUR 5.1: GRAFISK SAMMENSTILLING AV HVORDAN EN WEB-BASERT INNOVASJONSPORTAL KAN STYRKE GRUNNLAGET FOR MDI .....	66

## **TABELLER**

TABELL 4.1: FREKVENNS AV REGISTRERTE IDEER .....	42
TABELL 4.2: FREKVENNSFORDELINGER MELLOM GRUPPER PÅ ANTALL BRUKERE OG IDEER .....	44
TABELL 4.3: KOMMENTERTE IDEER OG KOMMENTARER FORDELT PÅ FORRETNINGSOMRÅDER .....	52
TABELL 4.4: BRUKERE SOM KOMMENTERTE .....	55

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for oppgaven består av en interesse rundt medarbeiderdrevet innovasjon (heretter omtalt som MDI) og at forskere mener innovasjonsarbeid ikke *kun* må begrenset til spesialiserte stillinger og avdelinger (Høytrup 2010). I en studie rundt deltakende innovasjon i fem industribedrifter i Buskerud finner Hertzberg & Moen (2010 : 26) at det ”fins et *uutnyttet potensial* for å støtte opp mot, og stimulere ansatte til å fremme forslag og ideer til forbedringer og innovasjoner”. Det er grunn til å tro at mye av innovasjonspotensialet forblir uutnyttet når virksomheter forbeholder beslutninger om innovasjon til visse avdelinger (som FoU avdelinger eller ledere på høyere nivåer) (Kesting & Ulhøi 2010). Høytrup (2010) og Kesting et al (2008) påpeker at medarbeidere er ressurser for innovasjon som ofte overses og underestimeres. MDI innebærer en involvering av hele arbeidskraften på alle nivåer, ikke bare ”kunnskapsarbeidere” i virksomheten (Evans & Waite 2010; Kesting & Ulhøi 2008). Perspektivet rundt MDI fremhever at alle ansatte kan være deltakere i innovasjonsprosesser og kilder til innovasjoner.

I de siste årene har forskere, næringslivet og offentlige institusjoner vist en økende interesse for medarbeiderinvolvering i innovasjonsaktiviteter. Dette perspektivet på innovasjon er et område hvor forskningen er på et konseptuelt stadium. Selv om *begrepet* MDI er nytt, er det ikke et uvanlig fenomen i seg selv (Høytrup 2010). Det eksisterer en mangel på teori og empiri rundt hvordan vanlige medarbeidere, som til daglig ikke utøver spesialisert arbeid innen utvikling og nytenking, kan være kilder for, og drivere av innovasjoner (Høytrup 2010; Kesting & Ulhøi 2010). Siden det eksisterer konseptuell teori og lite empiri rundt fenomenet, vil det teoretiske grunnlaget for MDI hentes fra andre og mer generelle teorier (LO Danmark 2006).

*Medarbeiderdrevet innovasjon* defineres som innovasjoner som fremkommer fra de kunnskapene, ideene og erfaringene medarbeidere, som ikke arbeider i spesialiserte stillinger, besitter og utvikler gjennom daglige operative rutiner (Hertzberg & Moen 2010; Kesting & Ulhøi 2010). Dette innebærer en systematisk *anvendelse* av deres ideer, kunnskaper og erfaringer og *involvering* i innovasjonsarbeidet (Hertzberg & Moen 2010). De kan være drivere av innovasjon gjennom deltakelse i beslutningsprosedyrer (Amundsen et al. 2011a; Kesting & Ulhøi 2010). Medarbeidere behøver ikke ta beslutninger i slike prosedyrer men

kan bidra med verdifulle innspill under prosessen. Det sentrale kan sies å være at medarbeidere inkluderes i innovasjonsarbeid i større grad.

En *innovasjon* kan sies å være vellykket utnyttelse av ideer. Innovasjon kan defineres på mange måter, men i denne oppgaven defineres begrepet som ”...en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier” (Nærings- og Handelsdepartementet 2008-2009 : 13).

Selv om MDI har fått begrenset eksplisitt oppmerksomhet i forskning, pekes det på flere positive direkte og indirekte gevinster av MDI (Amundsen et al. 2011b); nye produkter, forbedrede arbeidsprosesser, men også økt medarbeidertilfredshet og redusert sykefravær. MDI vil altså i tillegg til å være opphav for innovasjoner også ha andre verdifulle gevinster som gir en positiv effekt på bunnlinsen.

## **1.2 Grunnlaget for medarbeiderinvolvering i innovasjon**

Norge har en lang tradisjon for å aktivt involvere medarbeidere i innovasjonsaktivitet, og hovedavtalen mellom NHO og LO forplikter ledere og ansatte ”til samarbeid om virksomhetens utvikling” (Nærings- og Handelsdepartementet 2008-2009 : 44). Regjeringen presiserte i St.meld. nr. 7, et ønske om å utforske og vurdere nye tiltak for å fremme MDI sammen med LO og NHO. At medarbeidere er aktivt involvert i innovasjonsarbeid og har riktig kompetanse er kjernen i det som kalles en ”god innovasjonskultur” (Nærings- og Handelsdepartementet 2008-2009 : 19).

Flere forfattere argumenterer for at den nordiske modellen og nordisk bedriftskultur kan være et godt grunnlag for medarbeiderinvolvering og MDI i norske virksomheter (Amundsen et al. 2011a; Hertzberg & Moen 2010; Høytrup 2010; Kesting & Ulhøi 2010). Hertzberg & Moen (2010 : 7) trekker frem at flere undersøkelser har vist at ”norsk arbeidsliv på sitt beste preges av en inkluderende kultur, der eiere og ledere ser ansatte og tillitsvalgte mer som bidragsyttere til utvikling og forbedring, og i mindre grad som motparter”. Det kan tenkes at den nordiske modellen er spesielt gunstig for MDI. Amundsen et al (2011a) presenterer hypotesen om at ”den skandinaviske samarbeidsmodellen representerer en ramme og en praksis som norske



bedrifter kan dra nytte av i sin streben etter å bli mer innovative” (Amundsen et al. 2011a: 224).

I forbindelse med St.meld. nr. 7 ble det utført en studie av International Research Institute of Stavanger (IRIS) og NTNU Samfunnsforskning, i samarbeid med NHO og LO. Studien bestod av utarbeidelsen av en kunnskapsstatus rundt MDI og en kvalitativ studie innen hva som kjennetegner virksomheter som lykkes med MDI (Amundsen et al 2011a , 2011b). Forskerne i studien fremhever at det ikke finnes *en* ingen beste praksis for MDI, siden innovasjon praktiseres på ulike måter (Amundsen et al. 2011b; Tidd & Bessant 2009). MDI må tilpasses til hver enkelt virksomhet slik at det kan innføres ut ifra det grunnlaget virksomheter har forankret i sin kultur. En uformell kultur og liten avstand mellom ledere og medarbeidere vil ofte prege mindre virksomheter og vil kunne tenkes å være en fordel ved innovasjonsarbeid siden små bedrifter kan blant annet ta raskere beslutninger rundt innovasjon (Storey & Greene 2010). Større virksomheter vil trenge mer koordinering og bruk av verktøy for å fremme MDI enn i mindre virksomheter, som er preget av mindre nærhet mellom ledere (beslutningstakere) og medarbeidere (Amundsen et al. 2011b). Ulike typer verktøy vil kunne tenkes å medvirke til dette.

Amundsen et al (2011) fremhever web-baserte innovasjonsportaler som et av flere verktøy virksomheter kan benytte i tilknytning til MDI. Web-baserte innovasjonsportaler er utviklet bevisst for idéregistrering og idéutvikling, og denne oppgaven tar utgangspunkt i et slik verktøy. En web-basert innovasjonsportal er et elektronisk verktøy som muliggjør deling av ideer, kunnskaper og erfaringer fra alle ansatte i en bedrift. Begrepet ”innovasjonsportal” vil være en kanal der ideer, kunnskap og erfaring kan deles, og hensikten vil være å fange potensielle innovasjoner og innspill rundt innovasjonsprosessen fra medarbeidere slik at de kan kommersialiseres og bli innovasjoner. Web-baserte innovasjonsportaler er som oftest tilgjengelige for alle medarbeidere i en virksomhet via Internett og kan brukes uavhengig av arbeidssted eller avdeling. Amundsen et al (2011b : 29) presiserer at verktøy vil utgjøre en liten del av prosessen, og et godt samspill mellom verktøy, kultur, medarbeidere og ledere er det som skal til for å lykkes med MDI. Amundsen et al (2011 : 29) gir eksempler på verktøy som kan ”styrke grunnlaget for MDI”, men hva vil dette tilsi, og hvordan kan verktøy som web-baserte innovasjonsportaler bidra til dette? Vil verktøy vil kunne bidra til å øke mulighetene for å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeid og utnytte potensialet i de ideene medarbeidere besitter, spesielt i store bedrifter?

Hensikten med denne oppgaven er, gjennom nærmere undersøkelse av ett case og en type verktøy, å gi en økt forståelse av på hvilke måter, og gjennom ulike mekanismer en innovasjonsportal kan bidra til dette. For å belyse dette ble en problemstilling formulert:

**Hvordan kan en web-basert innovasjonsportal styrke grunnlaget for medarbeiderdrevet innovasjon?**

### **1.3 Oppbygning av oppgaven**

I neste kapittel presenteres konseptuell teori rundt MDI, og andre teorier som kan relateres til fenomenet. På grunnlag av denne gjennomgangen vil det bli utarbeidet forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene bidrar til å si noe om hvilke data som kan besvare problemstillingen. Hvordan disse er samlet inn forklares i kapittel 3, som omhandler metoder og beslutninger for datainnsamling og dataanalyse. I kapittel 4 presenteres resultatene, og til slutt vil funnene diskuteres i lys av hovedproblemstillingen.

## 2 TEORETISK RAMMEVERK

Denne delen av oppgaven ser nærmere på teori som kan belyse og konkretisere problemstillingen, og utvikle relevante forskningsspørsmål. For å forstå MDI er det først nødvendig med en forståelse av hva innovasjon er.

### 2.1 Innovasjon

Innovasjon skaper konkurransefordeler for de virksomhetene som kan mobilisere kunnskap, erfaringer og teknologiske evner for å fornye sine tilbud i markedet. Dette innebærer utvikling av nye tilbud, men også hvordan virksomheter skaper og leverer disse (Tidd & Bessant 2009). Innovasjon er ikke lenger forbehold krisetilstander, men permanent innovasjon og kontinuerlig forandring blir i større grad et trekk ved den moderne virksomhet for å opprettholde konkurransefordeler (Sundbo 1996). Det finnes et mangfold av definisjoner av innovasjon, og innovasjon kan sies å være noe *nytt* og av *verdi*. Graden av nyhet kan defineres på mange måter; Hernes & Koefoed (2007) hevder at så lenge det oppfattes som nytt og nyskapende for de som er involvert, kan det snakkes om innovasjonsaktivitet og innovative ideer. Smith (2010) fremhever at det er to signifikante aspekter; om innovasjonen er nytt for *markedet* eller nytt for *virksomheten*.

Innovasjoner kan vurderes på flere måter, og en av disse måtene er å se på hva resultatet av innovasjonene er. Ved en slik oppdeling kan innovasjoner deles inn i fire P'er, som vil være ulike *typer* innovasjon (Tidd & Bessant 2009): *produkt*innovasjon, *prosess*innovasjon, *posisjons*innovasjon og *paradigme*innovasjon. Skillet mellom disse fire typene innovasjon vil ofte være uklare og det vil ikke alltid komme klart frem hvilken type innovasjon som har blitt utviklet. De fire typene innovasjon kan være av ulikt *omfang*; radikale innovasjoner, som innebærer noe helt annerledes, eller inkrementelle innovasjoner, en forbedring av noe som allerede gjøres (Tidd & Bessant 2009).

## 2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)

### 2.2.1 Tidligere forskning

Det eksisterer lite eksplisitt forskning rundt MDI. En kan trekke frem studier som vil være sentrale for fenomenet, og som vil bli brukt som hovedkilder i oppgaven.

En av få studier rundt MDI ble gjennomført av Amundsen et al (2011a, 2011b), som nevnt i kapittel 1. Hensikten var å ”utarbeide en håndbok med retningslinjer for beste praksis innen MDI, og en status over kunnskapen på området” (Aasen 30.3.2011). Til sammen var det 20 norske virksomheter som var grunnlag for datainnsamlingen. I forbindelse med forskningsprosjektet til Amundsen et al (2011b), ble det utarbeidet en kunnskapsstatus som belyser betingelser for, og konsekvenser av MDI. Hensikten med kunnskapsstatusen var å ”gi en oversikt over og analyse av eksisterende kunnskap i form av publiserte forskningsbidrag innen emner av relevans for MDI” (Amundsen et al. 2011a : 212).

En annen norsk studie gjort rundt MDI, i det Hertzberg & Moen (2010 : 14) henviser som *deltakende innovasjon*, var basert på en hypotese om at ”ansatte i norske virksomheter bidrar til innovasjoner i de bedriftene de er ansatt i”. Datagrunnlaget bestod av fem industribedrifter i Buskerud, hvor om lag 1100 medarbeidere besvarte et spørreskjema om sin deltakelse i innovasjonsarbeid. Prosjektet ble gjennomført av FAFO på oppdrag fra LO og NHO.

Selv om det har blitt gjennomført norske studier rundt fenomenet, er teorien på et konseptuelt stadium. Blant annet er det de danske forskerne Kesting et al (2008a, 2008b, 2010) som har bidratt i stor grad med å ta i bruk innovasjonsteori og organisasjonsteori for å kunne danne seg en forestilling av MDI. I tillegg har Høystrup (2010) utarbeidet en konseptuell artikkel om MDI som også har sin bakgrunn i innovasjonsteori og organisasjonsteori. Fokuset til Høystrup (2010) er å presentere forskningsbasert kunnskap som er tilgjengelig innenfor rammene rundt MDI.

Kesting & Ulhøi (2010) fremhever at tidligere forskning innen medarbeidere og innovativ atferd har vært utført i avdelinger som spesifikt arbeider med kreativitet, innovasjon og utvikling, som forsknings- og utviklingsavdelinger. Med det kan det tenkes at mye av den forskningen som er gjort rundt kreativitet, innovativ atferd og lignende hos medarbeidere vil bære preg av at datagrunnlaget er samlet inn i spesialiserte avdelinger. Kesting et al (2008)

fremhever at selv om tidligere studier er gjort med utgangspunkt i slike avdelinger og ansatte kan de være relevante for å gi innsikt til MDI.

For å belyse problemstillingen om web-baserte innovasjonsportaler kan styrke grunnlaget for MDI, vil det være nyttig å klarlegge hva grunnlaget og fundamentet for MDI er. Dette innebærer en forståelse av hva begrepet omhandler og hvordan det kan defineres.

Hertzberg & Moen (2010 : 13) definerer MDI som;

*”Innovasjoner som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring”*

Her fremhever forfatterne at MDI er en utnyttelse av ideer, kunnskaper og erfaringer som medarbeider i virksomheter besitter. Tanken bak er at ideene og kompetansen til ansatte kan komme virksomheten til nytte gjennom innovasjonsprosessen. Klitmøller et al (2007) trekker frem en noenlunde lik forklaring og beskriver MDI som en aktiv bruk av medarbeideres viten, tid, kreativitet og ideer i innovasjonsprosesser. Definisjonen til Hertzberg & Moen (2010) innebærer ikke en spesifisering av *hvilke* medarbeidere som besitter dette. Kesting & Ulhøi (2010 : 66) velger å definere MDI fra en annen vinkel enn Hertzberg & Moen (2010);

*”Generering og implementering av signifikante nye ideer, produkter og prosesser som har sin opprinnelse fra en enkelt eller flere medarbeider(e) som ikke ble tildelt denne oppgaven”.*

Definisjonen til Kesting & Ulhøi (2010) er med på å klargjøre hvilke medarbeidere som har en sentral rolle i MDI. Videre fremhever de at innovasjoner kan oppstå fra vanlige medarbeidere på alle nivåer, fra arbeidere på ”gulvet” til mellomledere på tvers av avdelinger og profesjoner (Kesting et al. 2008; Kesting & Ulhøi 2010). Dette er sammenfallende med Amundsen et al (2010) sin definisjon som omhandler at medarbeidere er delaktige i utviklingen av nye løsninger. Begrepet vanlige medarbeidere vil kunne tilsi at medarbeidere på ulike (alle) nivåer i virksomheter kan være sentrale kilder og drivere av innovasjon gjennom de kunnskapene, erfaringene og ideene de besitter (Amundsen et al. 2011b; Hertzberg & Moen 2010; Kesting & Ulhøi 2010). Kesting & Ulhøi (2010) fremhever at medarbeidere på ulike nivåer vil fremskaffe dette fra daglige operative rutiner (arbeid). I følge forfatterne er MDI integrert i hverdagslige erfaringer og arbeidsoppgaver, som trigges av sosiale interaksjoner. Vanlige medarbeidere blir i større grad sett på som mulige

innovatører ettersom arbeidsbeskrivelser blir mindre definerte og mer kunnskapsbasert (de Jong & Den Hartog 2007). Ofte er kunnskapen taus, og kan være vanskelig å avdekke og å nyttiggjøre. Kesting & Ulhøi (2010) fremhever at ved å involvere medarbeidere i innovasjonsprosessen kan en hente ut kunnskaper og informasjon slik at en kan foreta bedre informerte beslutninger rundt innovasjoner. Siden medarbeidere erverver seg kunnskap på et operativt nivå, som ledere ikke besitter, kan dette være en kilde for innovasjon. Deling og bruk av medarbeideres erfaringsbaserte tause og eksplisitte kunnskap i et fellesskap, vil være med på å tilrettelegge for innovasjon, fremhever Hertzberg & Moen (2010). Et slikt fellesskap kan sies å være arbeidsmiljøer hvor det eksisterer en kultur for kunnskapsdeling, refleksjon og dialog, som vil fremme innovasjon (Hertzberg & Moen 2010).

Det kan konkluderes at MDI omhandler innovasjoner fra medarbeidere på ulike nivåer som ikke arbeider i spesialiserte stillinger innen utvikling, og fremkommer fra den kompetansen og ideene medarbeidere besitter og utvikler gjennom daglige operative rutiner. Dette ønskes å løftes frem og brukes aktivt i innovasjonsprosesser. Dermed kan det tenkes at et styrket grunnlag for MDI vil omhandle hvordan portalen bidrar til å involvere medarbeidere som til vanlig ikke arbeider med oppgaver som omhandler utvikling. Det vil også kunne sies å omhandle i hvor stor grad en bedrift klarer å løfte frem og benytte de ideene, kunnskapene og erfaringene systematisk i en innovasjonsprosess, som Hertzberg & Moen (2010) fremhever.

I tillegg til den eksplisitte forskningen rundt MDI finnes det forskning rundt temaet i forbindelse med andre konsepter. Sundbo (1996) sin forskning rundt ”*empowerment*” (myndiggjøring) omhandler også aspekter ved MDI. Sundbo samlet inn data fra 21 danske tjenestebedrifter i ulike sektorer gjennom casestudier og spørreundersøkelser. Hensikten var å granske innovasjonsprosesser utenfor normale forskning og utviklingsaktiviteter. I denne konteksten defineres myndiggjøring som involvering av medarbeidere i innovasjonsprosessen. Sundbo (1996 : 401) betegner en bred involvering av medarbeidere i innovasjonsprosessen som et system for myndiggjøring (”*empowerment system*”). Myndiggjøring vil være det samme som *corporate entrepreneurship*; eller intraprenørskap. Intraprenørskap vil si entreprenørielle aktiviteter som foregår internt i en bedrift av dens ansatte. Sundbo (1996) velger å se på innovasjon som en organisert prosess, hvor ressurser brukt på innovasjon vil være en strategisk ledelsesoppgave. En virksomhets strategi kan defineres som den langsiktige retningen virksomheten skal følge (Johnson et al. 2011). Sundbo (1996) argumenterer at medarbeiderinvolvering må balanseres mellom motivering og

kontroll. Forfatteren mener at det må foretas en balanse mellom ledelsens oppmuntring av entreprenørielle aktiviteter og kontroll av ressursbruken ved aktivitetene. Entreprenørielle aktiviteter kan i denne sammenhengen tolkes som generering, deling og utvikling av ideer. Forslagssystemer i seg selv blir sett på som en viktig støtte for entreprenørielle aktivitet i innovative bedrifter, og kan bidra til å utvikle en kultur som støtter innovasjon og kompetanseutvikling (van Dijk & van den Ende 2002). Strategi vil være en mekanisme som både er med på å oppmuntre og kontrollere medarbeiderinvolvering. Som en kontrollmekanisme virket strategi som et rammeverk for hvilke innovasjoner som ble utviklet. Strategien var med på å hindre at det ble brukt unødvendige ressurser eller oppstod uønskede innovasjoner. Sundbo nevner ikke i artikkelen hvordan strategi kan brukes for å oppmuntre til medarbeiderinvolvering.

### **2.3 Rammeverk rundt MDI**

Kesting & Ulhøi (2010 : 67) forsøker å skape et rammeverk som identifiserer de grunnleggende prosessene rundt MDI. I deres konseptuelle artikkel fremhever de at rammeverket er i en tidlig fase og vil ikke dekke MDI i all sin kompleksitet. Kesting & Ulhøi (2010) sitt syn på MDI er forankret i teori rundt organisasjoners rutiner og beslutninger rundt innovasjonsaktivitet. De fremhever at medarbeidere er drivere i innovasjonsprosessen og er delaktige i beslutningstakingen i forbindelse med denne.

Kesting & Ulhøi (2010) fremhever hvordan bedrifters daglige aktiviteter er høyst rutinert. Aktiviteter rundt innovasjon, som vil si endringer i bedriftens rutiner, er i stor grad drevet av planlegging og beslutningstaking som gjøres av mellomledere og ledere. For at medarbeidere på alle nivåer skal kunne delta i innovasjonsaktiviteter mener forfatterne at de må delta i organisatoriske beslutningsprosedyrer rundt innovasjon. Disse beslutningsprosedyrene er påvirket av menneskelig rasjonalitet som er bundet og vil ha en effekt på resultatet. Innovasjon medfører bryting med eksisterende rutiner, og innebærer at virksomheter kan ikke lene seg på eksisterende kunnskap og erfaringer. Virksomheter og ledere må godta usikkerhet rundt innovasjoner og ta beslutninger i slike situasjoner. Dette leder til at beslutningene ikke er basert på fullstendig informasjon, altså begrenset menneskelig rasjonalitet. Forfatterne fremhever at innovasjoner mislykkes ofte fordi en har tatt beslutninger som en ikke ville ved fullstendig informasjon.

Kesting & Ulhøi (2008) går ut ifra at medarbeidere har ingen autoritet til å fatte beslutninger om innovasjoner. Selv om medarbeidere ikke vil ha beslutningsrett i innovasjonsaktiviteter, vil de være verdifulle støttespillere og kan komme med informasjon og synspunkter i innovasjonsprosessen (Kesting & Ulhøi 2010). Kunnskapen og erfaringene medarbeidere tilegner seg rundt operative rutiner vil ofte ikke føre frem til ledere på fordi den er taus i natur (Kesting & Ulhøi 2010). Taus kunnskap er kunnskap som blir ervervet i praksis, som er personlig og subjektiv, og er vanskelig å formidle (Kaufmann & Kaufmann 2003). Ved deltakelse i innovasjonsprosesser kan medarbeidere generere en flyt av tilleggsinformasjon, og bruken av deres kunnskap (som er delvis taus) kan være nyttig i prosessen. Ofte kan ansatte identifisere muligheter eller se hvilke konsekvenser beslutninger vil få på det operative nivået (Kesting & Ulhøi 2008).

For å kunne ta gode beslutninger rundt innovasjoner, hevder Kesting & Ulhøi (2010) at en trenger spesifikk og kontekstbasert informasjon. Denne informasjonen inkluderer en oversikt over virksomhetens strategi, målsetning og fremtidige planer. Det trengs en oversikt over virksomhetens aktiviteter, det vil si operative rutiner som utføres. Til slutt trengs kunnskap om omgivelsene virksomheten opererer i. Det er ledelsen i virksomheter som innehar slik informasjon, men denne informasjonen er kostbar og vanskelig å tilegne seg. Kesting & Ulhøi (2010) argumenterer for at ledelsen ikke vil ha fullstendig informasjon om forholdene presentert ovenfor. Dette begrunner de ved å hevde at ledere vil ikke ha kunnskap og oversikt over alle rutinene i virksomheten, mangel på tid for å sette seg inn i detaljer, og en mangel på (teknisk) ekspertise for å forstå alle prosesser og aktiviteter som foregår i virksomheter. Dermed mangler ledere grunnlag for å kunne gjøre beslutninger om innovasjon på et operativt nivå, og beslutningene ledere tar vil omhandle *rammer* for innovasjoner.

Dette grunnlaget fremhever at å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeid gjennom å dele deres ideer, kunnskaper og erfaringer vil være et av flere steg i prosessen rundt MDI. Kesting & Ulhøi (2010) fremhever at for medarbeidere vil det å drive innovasjoner innebære deltakelse i de organisatoriske beslutningsprosedyrer der innovasjon trigges. De vil også kunne være kilder for innovasjoner gjennom den operative kunnskapen de erverver seg gjennom daglig arbeid, og dette kan komme til uttrykk ved å dele ideer de har generert.



### 2.3.1 Betingelser for og drivere av MDI

Basert på konseptuell teori rundt MDI kan det se ut til at det er visse betingelser som vil virke inn på MDI i virksomheter, og enkelte faktorer som vil drive MDI. Kesting et al (2008a, 2008b, 2010) nevner det de mener er *drivere* av medarbeiderinvolvering i innovasjonsprosessen; en støttende ledelse, et miljø for idégenerering, beslutningsstruktur, insentiver og bedriftskultur. Drivere kan forklares som noe som vil påvirke en prosess positivt, og som vil bidra til å fremme noe. Det er viktig å påpeke at driverne Kesting & Ulhøi (2010) fremhever er knyttet opp mot *radikale* innovasjoner, siden der er dette forfatterne fremhever medarbeidere vil være drivere av, og ved radikale innovasjoner kreves det for eksempel mer støtte fra ledelsen.

Et miljø for idégenerering vil kunne knyttes til virksomheters bedriftskultur. I følge Kesting & Ulhøi (2010) vil et miljø for idégenerering omhandle den tiden og ressursene som allokeres for idégenerering. Om kulturen i en virksomhet er med på å fostre innovasjon, og ledelsen gir tillatelse, støtte og ressurser for idégenerering kan det tenkes at dette vil bidra til å skape et miljø for idégenerering.

Amundsen et al (2011a) har utarbeidet *betingelser* for MDI basert på relevant teori og empiri. Betingelsene vil være knyttet opp mot arbeidslivstradisjoner og arbeidslivsforhold ved virksomheter. Det kommer uklart frem i artikkelen om forfatterne karakteriserer betingelsene som *nødvendige* eller *tilstrekkelige* i forhold til MDI. Betingelsene omhandler samarbeidsforholdet mellom ledelsen og medarbeidere, en tilstedeværende og synlig ledelse, utfordrende arbeidsoppgaver, autonomi, eksterne relasjoner og organisasjonsklima. Amundsen (2011a) trekker også frem hvordan innovasjonsfokus på strategisk nivå vil være en av viktig for MDI. Det forfatterne kaller ”arbeidsfaktorer”, som i følge deres litteraturstudie fremstår som sentrale er; utfordrende oppgaver, gode samarbeidsforhold på arbeidsplassen, autonomi, og en støttende ledelse. Dette fremhever de ikke er nok, og et ”tydelig innovasjonsfokus og gode eksterne relasjoner” vil også være avgjørende (Amundsen et al. 2011a : 218). Arbeidsfaktorene som forfatterne trekker frem vil ha innvirkning for om medarbeidere ønsker og er villige til å dele sine ideer. Arbeidsfaktorene vil med andre ord kunne bidra til å fremme eller hemme idedeling. I hvilken grad betingelsene er til stede hos en virksomhet vil si noe om hvordan virksomheten bør arbeide med å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeid. Hvordan vil disse betingelsene påvirke involvering gjennom en web-basert innovasjonsportal? Dette er et aspekt som tidligere ikke har vært forsket på. Det kan

tenkes at en ikke vet nok om hvilke betingelser som er *nødvendige* eller *tilstrekkelige* for å kunne beslutte noe om dette, men de vil være viktig i lys av MDI generelt.

For å kunne forstå grunnlaget for MDI vil betingelsene og drivere forklares nærmere under ett.

### **Beslutningsstruktur**

Beslutningsstrukturen i en virksomhet omhandler prosedyrer som leder fra idé til beslutninger rundt innovasjon (Kesting & Ulhøi 2010). Det kan altså tyde på at beslutningsstruktur vil være relevant i hele innovasjonsprosessen, men mest relevant i de senere fasene. Tre elementer av beslutningsstrukturen i en virksomhet kan være relevant for MDI (Kesting & Ulhøi 2010). Det første elementet innebærer filtreringen av medarbeideres ideer. Det andre elementet innebærer rammen som ledere setter ved beslutninger for MDI. Kesting & Ulhøi hevder at jo bredere denne rammen settes, jo mer kan medarbeidere utnytte den informasjonen og erfaringen de besitter. Det tredje elementet som Kesting & Ulhøi beskriver er beslutningsprosedyren selv. Forfatterne setter spørsmålsteget ved hvordan dette skal organiseres. Mye av det forfatterne fremhever ved beslutningsstrukturen rundt MDI er ikke tydelig og er på et utforskende nivå. Ut ifra diskusjonen til forfatterne kan det virke som om beslutningsstrukturen vil være relevant for alle fasene i innovasjonsprosessen, men mest relevant i de fasene hvor ideer skal velges, utvikles og implementeres til innovasjoner.

### **Ledelse**

Et sentralt poeng med MDI er at medarbeidere besitter andre kunnskaper enn ledelsen (Kesting & Ulhøi 2010). Ledelsen vil kunne tenkes å påvirke MDI positivt gjennom å fungere som et støtteapparat, og ledelsens støtte rundt medarbeideres involvering i innovasjonsarbeid vil være sentralt (Amundsen et al. 2011a). Ledere vil også være de som gir medarbeidere "tillatelse" til å utvikle og dele ideer internt i virksomheten. Sundbo (1996) mener at strategien og kulturen til en virksomhet vil sette rammer for ledelsen. Dette vil igjen sette rammer rundt de innovasjonene som gjøres i virksomheten (som skal være i tråd med strategien og visjonen) (Sundbo 1996). Rammene kan tenkes å ha en innflytelse på MDI gjennom å sette føringer for hvilke innovasjoner medarbeidere er deltakere i.

Hovedfunksjonen til ledere er å ta beslutninger på et strategisk nivå, som inkluderer beslutninger om innovasjon (Kesting & Ulhøi 2008). Innen MDI vil ledere fokusere på

samhandling med medarbeidere, og det forutsettes at det er en god og tett dialog mellom ledere og medarbeidere, samt at forholdet preges av gjensidig tillit (Amundsen et al. 2011b). Konseptuell teori rundt MDI fremhever hvordan ledere og medarbeidere kan ”støtte opp hverandre” i innovasjonsarbeidet gjennom at partene kan tilføre informasjon som vil være betydelig når en gjør beslutninger rundt innovasjoner (Kesting & Ulhøi 2010). I MDI vil ledelsesstøtte være den mest betydningsfulle enkeltfaktoren for å kunne muliggjøre for innovasjon i tillegg til autonomi hos medarbeideren i følge Amundsen et al (2011a). Autonomi vil si handlingsrom og frihet til å gjøre beslutninger selv. Kesting & Ulhøi (2010) foreslår at ledelsens støtte er en av de viktigste pådriverne til MDI. Forfatterne argumenterer for at ledelsens støtte kan ha ulike betydninger for medarbeiderinvolvering i innovasjonsaktiviteter og MDI. For det første vil det kreve ledelsens støtte at medarbeidere kan gå ut av sine definerte ”rolle” og bruke tid på annet enn etablerte rutiner. For det andre kan ledelsen støtte ved å være ”mentorer” i de tidlige stadiene av idégenerering og beslutningstaking.

Mumford et al (2002) påpeker at tre typer støtte fra ledere rundt kreativ anstrengelse som er relatert til idegenerering. De tre typene betegnes som idéstøtte, jobbstøtte og sosial støtte. Idéstøtte tilsier at ledere ikke må kritisere ideer på et tidlig stadium og at dette kan undertrykke kreativitet. Om idéstøtte er effektivt vil være avhengig av jobbstøtten, som vil si nødvendige ressursene ledere kan bevilge for at ideer kan utvikles. Til slutt nevner forfatterne at sosial støtte vil kunne sies å være at ledere kan vise anerkjennelse og støtte for idégenerering hos individer. Amundsen et al (2011a) argumenterer for at forskjellig ledelsesatferd vil være viktig i ulike faser av innovasjonsprosessen; tidlig i prosessen må ledere støtte idégenerering og senere i prosessen må lederen forsikre at medarbeidere har ressurser som behøves. Dette kan ses i sammenheng med de tre typene støtte Mumford (2002) fremhever. Spesielt fremhever Amundsen et al (2011b) at arbeidslederen, som har operativt ansvar i virksomheten, vil være en lederrolle som er avgjørende for å fange opp ideer, forslag, motivere og engasjere medarbeidere.

Det kan virke som at ledere og deres støtte vil ha betydning for deling av ideer gjennom en web-basert innovasjonsportal, uansett om dette innebærer involvering gjennom verktøy eller ikke.

Selv om verktøy som innovasjonsportaler i seg selv ikke er nok for å ”lykkes” med MDI, kan det tenkes å utgjøre et signal om at virksomheten gjennom ledelsen ønsker større deltakelse fra medarbeidere i innovasjonsprosesser (Sundbo 1996). I Sundbo (1996) sin undersøkelse var innføring av praktiske instrumenter for å stimulere til entreprenørskap oppfattet som et tegn på at ledelsen ønsket entreprenøriell aktivitet. Verktøy fungerte som tegn på myndiggjøring.

Hvordan medarbeidere oppfatter ledelsen, vil være en representasjon av hvordan de oppfatter klima i bedriften ovenfor innovasjon. Dette vil igjen være med på å påvirke individets innovative oppførsel (Scott & Bruce 1994). I en kvalitativ studie gjort i kunnskapsintensive tjenestebedrifter, så de Jong & Den Hartog (2007) på hvordan ledere påvirker medarbeideres innovative atferd. Undersøkelsen identifiserte 13 lederatferder som kan tenkes å påvirke enten idégenerering, atferd ved implementering av ideer eller begge. At lederen er en innovativ rollemodell, gir intellektuell stimulering i form av utfordringer, stimulerer til kunnskapsdiffusjon, gir visjon og delegerer oppgaver (autonomi) vil kunne påvirke idégenerering. I tillegg vil en rådgivende lederatferd, tilrettelegging av anerkjennelse, belønning i form av materielle/finansielle ressurser, samt ressurstilgjengelighet virker også som en viktig lederatferd for å stimulere idégenerering. Det har ikke blitt utført eksplisitte undersøkelser om hvilke lederatferder som vil ha innflytelse ved involvering gjennom verktøy som innovasjonsportaler. Lederatferdene til de Jong & Den Hartog kan ikke direkte relateres til konteksten i oppgaven, siden studien til forfatterne ikke belyser hvordan ledere kan påvirke deling av ideer, men idégenerering vil være et første steg.

Det kan det være andre faktorer enn beslutningsstruktur og ledelse som bidrar til at medarbeidere motiveres og deler sine ideer. van Dijk & van den Ende (2002) viser i sin modell rundt *ideutvinningsfasen*, som er den del av prosessen *kreativitetstransforming*, at denne fasen vil være avhengig av *oppmuntring*, *organisatorisk støtte* og *forpliktende ressurser*. Dette kan tenkes å være viktig rundt medarbeideres engasjement og deling av ideer i en web-basert innovasjonsportal. En forutsetning for ideutvinning vil være at medarbeidere er *villige* til å dele sine ideer med virksomheten. Dette vil kun være mulig om det eksisterer en kultur i virksomheten som stimulerer kommunikasjon av ideer. For at dette skal skje er det viktig at medarbeidere *oppmuntres* og er motivert til å gjøre noe med ideene sine. Forfatterne hevder, gjennom å vise til Farnham (1994) sin forskning, at dette kun vil skje i en

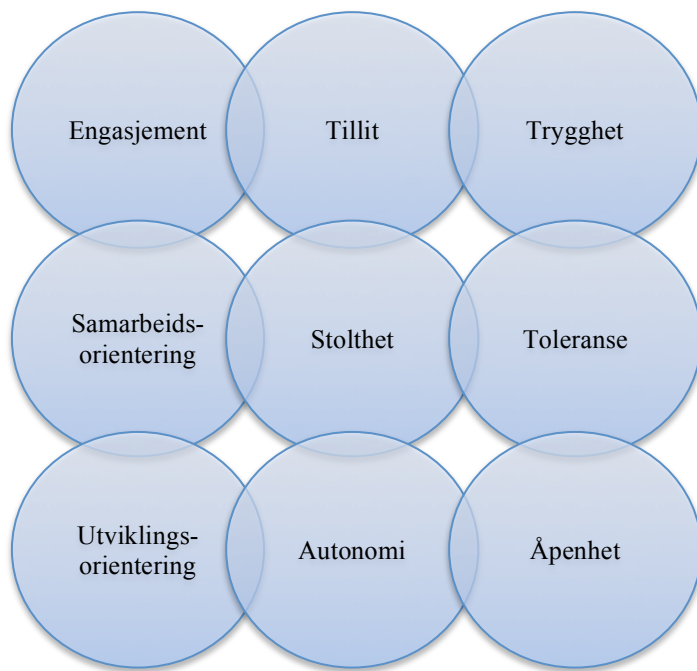
organisatorisk kultur som stimulerer individer mot å uttrykke kreativitet. Det vil være flere faktorer som spiller inn her som er knyttet til organisasjonskulturen.

### **Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur er de grunnleggende normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som utvikles i en virksomhet, og som ansatte i virksomheten deler og har til felles (Kaufmann & Kaufmann 2003). Kulturen er de virkelighetsoppfatningene og verdiene som ligger til grunn i en virksomhet. Kjerneverdiene vil blant annet innebære friheten til å kunne utvikle nye ideer, risikotaging, åpenhet og graden av sensitivitet mellom interne og eksterne aktører i virksomheten (Kaufmann & Kaufmann 2003 : 272). Organisasjonsklima er den sosiale og emosjonelle atmosfære som er forårsaket av organisasjonskulturen (Kaufmann & Kaufmann 2003). Kesting og Ulhøi (2010) beskriver organisasjonskultur og -klima som muligens den mest utfordrende driveren av medarbeiderinvolvering i innovasjonsaktiviteter. Dette kan tenkes å være fordi kultur er en integrert del av virksomheten og er forankret.

Kulturer i virksomheter vil ofte være ”bygget på” grunnleggerens visjoner og sterke verdier (Kaufmann & Kaufmann 2003; Sundbo 1996). En virksomhets visjon vil innebære den ønskede tilstanden, hva virksomheten ønsker å oppnå (Johnson et al. 2011). Innovasjoner vil være et nøkkelaspekt av forretningsstrategien til en virksomhet (Johnson et al. 2011), og det vil sette rammer for hvilke innovasjoner som gjøres i virksomheten (Johnson et al. 2011; Sundbo 1996). Basert på et ressursbasert syn på strategi, fant Sundbo (1996) i sin studie at kulturen ikke var den primære forklaringen for innovasjonsaktivitet. Derimot var kulturen underordnet strategien som former kulturelle verdier. Strategien satte igjen rammer for hvor mye entreprenøriell aktivitet det skulle være, og hvordan det skulle utføres.

På organisatorisk nivå er det gjort lite teoriutvikling for hvilke kulturelle trekk som preger virksomheter som kan relateres til MDI. Det er kun Amundsen et al (2011b) som eksplisitt har gjort forskning rundt dette aspektet av MDI. Ut i fra deres datagrunnlag ble det utarbeidet ni kulturelle kjennetegn som kan tenkes å prege virksomheter som lykkes med MDI.



Figur 2.1: Kulturelle trekk i virksomheter som lykkes med MDI (Amundsen et al. 2011b)

Figur 2.1 fremhever at trekkene kan være overlappende og vil påvirke hverandre. Forfatterne påpeker at selv om en virksomhet ikke har alle de kulturelle trekkene, og det vil være få som besitter alle, er dette noe som kan utvikles i virksomheten over tid. Kultur vil være sterkt forankret hos virksomheter, og kan være vanskelig å endre (Kaufmann & Kaufmann 2003). Dermed regnes kultur som en forankring av virksomhetens strategi og vil være en ramme rundt innovasjoner som utføres (Sundbo 1996).

Kultur vil tenkes å utgjøre en sterk forankring for hvordan grunnlaget for MDI er i en virksomhet, og det vil være nyttig å utdype de kulturelle trekkene som kan være positive drivere for MDI. Det første kulturelle kjennetegnet omhandler *engasjement*. Engasjement blant medarbeidere vil være det *eierskapet* til egen virksomhet som er, i følge Amundsen et al (2011b), et sentralt trekk ved MDI og medarbeiderinvolvering. Forfatterne forklarer engasjement som en vilje og ”engasjert forpliktelse” for egen arbeidsplass. Engasjement innebærer å bidra og ta del i innovasjonsarbeidet, og i konteksten av denne oppgaven å utvikle og dele ideer, kunnskaper og erfaringer. Engasjementet blant medarbeidere vil være påvirket og støttet av andre kulturelle trekk, som tillit, ansvar og trygghet. En web-basert innovasjonsportal kan tenkes å avdekke et slik engasjement siden det vil være påvirket av andre kulturelle trekk. Det er sentralt at det er en *tillit* mellom ledere og medarbeidere hvis en bedrift skal aktivt involvere medarbeidere i innovasjonsarbeid. Denne tilliten påvirkes av

ansvaret som ledelsen gir medarbeidere, men også at medarbeidere er villige til å ta det ansvaret som gis til dem. *Trygghet* i arbeidsmiljøet kan gjøre at medarbeidere tør å komme med forslag og ideer, at de er støttende for hverandre og finner støtte hos ledelsen. I tillegg må medarbeidere være klar over at ikke alle deres forslag og ideer vil oppfølges og implementeres. *Samarbeids-orientering* innebærer at alle i virksomheten deler en holdning om at samarbeid er det som er med på å gi en god kvalitet på aktivitetene som utføres i virksomheten. *Stolthet* over å arbeide hos virksomheten og over egen arbeidsplass vil kunne være tegn på en sterk identifisering hos arbeidsgiver. Dette kan igjen være med på å styrke engasjementet til medarbeidere, i følge forfatterne. ”En kultur som ikke tolerer feil vil også ha høy terskel for nye ideer” (Amundsen et al. 2011b : 33). *Toleranse* vil dermed kunne ha en sterk påvirkning på om medarbeidere føler seg trygge på arbeidsplassen til å komme med ideer og forslag. Toleranse vil også kunne påvirke evnen og villigheten til å kunne lære av sine feil. Hvis det er en høy toleranse for å gjøre feil, kan dette redusere sannsynligheten for at medarbeidere ønsker å dele ideer og forslag, og vil dermed redusere at de gode ideene kommer frem. *Utviklingsorientering* tilsier at medarbeidere og ledere aktivt integrerer nytenking og forbedringsmuligheter i det daglige arbeidet, og ”nøkkelen til utviklingsorientering er bred involvering” (Amundsen et al. 2011b : 24). Forfatterne fremhever også at uten tillit og trygghet mellom medarbeidere og ledere vil det være vanskelig å være utviklingsorientert. *Autonomi* er et trekk som flere forfattere i tillegg til forfattere av håndboken har fremhevet som viktig for MDI (Amundsen et al. 2011a; Hertzberg & Moen 2010; Kesting & Ulhøi 2010). Dette er et trekk som var tydelig i de virksomhetene som lykkes med MDI. Autonomi handler om å gjøre medarbeidere selvstyrende, uavhengige, og selvstendige, og gi dem ansvar og innflytelse i forskjellige arbeidsoppgaver. Det vil være sentralt at ledelsen kan delegere myndighet og ansvar til medarbeidere, og at medarbeidere har en viss innsikt i andres arbeidsoppgaver for at en høy grad autonomi kan oppleves. Dette vil være med på å gi medarbeidere ”en mer helhetlig forståelse av virksomheten”, som igjen vil gi en større samarbeidsorientering og at medarbeidere føler eierskap til arbeidet sitt (Amundsen et al. 2011b : 15). MDI ”fordrer et godt klima for deling av kunnskap og ideer” (Amundsen et al. 2011b : 21). Dette er med på å fremheve at åpen kommunikasjon kan være sentralt. *Åpenhet* karakteriseres som det mest sentrale kulturelle kjennetegnet i de virksomhetene som var deltakere i studien. At alle har innsyn i andres arbeid, og at informasjon er tilgjengelig for alle, kan være med på å gi et positivt engasjement. Forfatterne fremhever sterkt at en høy terskel for toleranse og en

mangel på åpenhet i virksomheter vil føre til redusert innovasjonsevne (Amundsen et al. 2011b).

Trekkene beskrevet ovenfor er sentrale for å forstå hvordan forankringen i bedriftskultur vil påvirke MDI. Siden bedriftskultur er svært forankret i virksomheter, og vil være ulik hver bedrift, vil det også være individuelt hvordan en virksomhet vil arbeide mot et styrket grunnlag for MDI.

### **2.3.2 Typer og omfang av innovasjoner som et resultat av MDI**

Forfattere av litteratur rundt MDI fremhever delvis typer og omfang innovasjoner som utkom av MDI. Det kan tenkes at for idédeling gjennom en web-basert innovasjonsportal vil det være sentralt å ha en lav terskel for å publisere og registrere ideer. Dermed vil det være ønskelig at alle typer innovasjoner oppstår i ulikt omfang. Flere av definisjonene av MDI skildrer begrepet som å omhandle alle typer innovasjoner (Amundsen et al. 2011a). MDI kan ses på som et ”rammeverk for innovasjonsarbeid” og vil ikke være avgrenset av innovasjonstyper eller innovasjonsomfang (Amundsen et al. 2011a : 217). Derimot argumenterer Kesting & Ulhøi (2010) for at MDI må ikke forveksles med kontinuerlig forbedring, men at resultatet fra MDI er noe nyskapende og omfanget vil dermed omhandle radikale innovasjoner. Dette er fordi radikale innovasjoner vil være drevet av medarbeidere, ikke av brukere, og mange radikale innovasjoner ville ikke blitt etterspurt av brukere på markedet. Forfatterne lister opp eksempler som Sonys Walk Man og 3Ms Post Its. Radikale innovasjoner vil også være de som har en høyere strategisk påvirkning enn inkrementelle. Et slikt omfang av innovasjoner vil kreve mer støtte både fra ledere og andre kolleger i virksomheten, og dermed vil tilrettelegging for MDI være viktigere enn ved inkrementelle innovasjoner (Kesting & Ulhøi 2010). Derimot karakteriserer Hertzberg & Moen (2010) at MDI omhandler oppfangning av ideer og forslag til *forbedringer*. Bruk av ordet ’forbedringer’ kan tolkes som at forfatterne sikter til omfanget inkrementelle innovasjoner, men forfatterne peker også på at MDI kan være knyttet til både radikale og inkrementelle innovasjoner. Dette er et syn på MDI som støttes av flere, blant annet Høyrup (2010).

### **2.4 Innovasjonsprosessen og MDI**

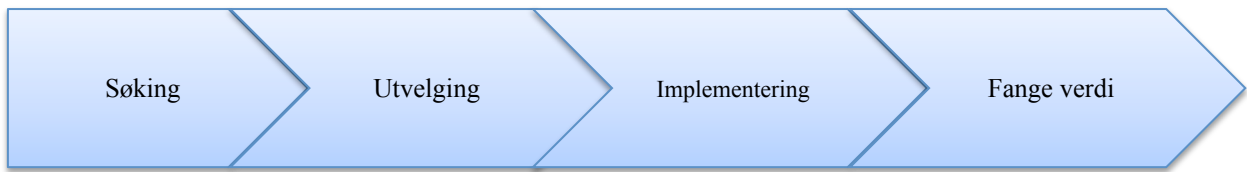
I konseptuell teori er det forsøkt å forklare hvor MDI har sin plass i innovasjonsprosessen. Før dette diskuteres, vil det være nødvendig å gjennomgå hvordan innovasjon oppstår. Ofte omtales dette som en innovasjonsprosess, som er den prosessen som skjer fra en idé blir



utarbeidet og til idéen blir kommersialisert (Smith 2010). Prosessen kan tenkes å starte hos oppdageren (individet) av en idé som kan kommersialiseres og skape verdi. Smith (2010) påpeker at innovasjoner kan ha forskjellige startpunkter. Som oftest er idégenerering startpunktet av prosessen, som kan også oppstå ut ifra voksende innsikt hos individer eller målrettet forskning og utvikling (Smith 2010). Det vil med andre ord være vanskelig å identifisere tidsmessig *når* en innovasjonsprosess har startet, men kan sies å ofte starte hos individer eller grupper (sosial interaksjon).

Innovasjonsprosessen vil være et kjernesett av handlinger spredt over tid (Tidd & Bessant 2009). Innovasjonsprosesser vil være sammensatte og uforutsigbare, og ulike modeller vil ikke være gjeldende for enhver innovasjon, men vil gi en forståelse av prosessen (Hernes & Koefoed 2007). Eksistens av ulike modeller av innovasjonsprosesser reflekter mangfoldet av ulike måter virksomheter kan tilnærme seg og utvikle innovasjoner (Smith 2010). Til tross for at innovasjonsprosesser vil være ulike, variere signifikant i skala, natur og nyhetsgrad, vil de underliggende mønstrene til fasene i innovasjon vil være konstante (Tidd & Bessant 2009).

Tidd & Bessant (2009) beskriver innovasjoner som en prosess som må organiseres og ledes for å gjøre nyskaping mulig. Stegene består av å *søke*, strategisk *utvelging*, *implementering* og til slutt *verdifanging*. Siden oppgaven tar utgangspunkt i hvordan medarbeidere kan involveres i innovasjonsprosessen gjennom en web-basert innovasjonsportal, vil det være egnet å bruke en modell hvor det er fokus på hvordan denne prosessen kan ledes og organiseres. I tillegg vil det være hensiktsmessig å bruke en modell som fokuserer på den underliggende prosessen, siden innovasjonsprosesser vil variere fra gang til gang. Tidd & Bessant (2009) vektlegger at innovasjonsprosesser ikke vil være en engangshendelse, eller en strukturert prosess som den de beskriver. Innovasjonsprosesser vil snarere være en syklus av aktiviteter som repeteres over en viss tid. Prosessene vil ikke alltid være lineære, slik den er fremstilt hos forfatterne, men ”rotete”. Samtidig fremhever Tidd & Bessant (2009) at det å betrakte innovasjoner som en lineær prosess vil være til hjelp for å forstå hvordan de kan ledes. I tillegg argumenterer forfatterne for at det vil være en viss sekvens i den grunnleggende prosessen av innovasjoner. Figur 2.2 fremstiller innovasjonsprosessen til forfatterne grafisk.



Figur 2.2: Innovasjon som en prosess (Tidd & Bessant, 2009)

### Steg 1: Idégenerering og søking

Det første steget, *idégenerering og søking*, omhandler å oppdage og tolke signaler fra omgivelsene om potensialet for endringer. Disse signalene kan stamme internt fra virksomheten eller eksternt fra omgivelsene. Det vil være mange signaler som virksomheten kan velge å plukke opp. For å kunne identifisere, prosessere og velge ut informasjon og signaler fra omgivelsene må det eksistere mekanismer som fanger dem opp (Tidd & Bessant 2009).

### Steg 2: Utvelging og prioritering

Neste steg, *utvelging*, består av å gjøre strategiske beslutninger og valg om hvilke signaler virksomheten skal reagere på. Signalene må omformes til innovasjonskonsepter som virksomheten kan videreutvikle og til slutt implementere. Flyten av signaler om muligheter, den eksisterende kunnskapsbasen til virksomheten og eksisterende forretningsområde vil være med på å påvirke denne fasen. Valget må passe med virksomhetens eksisterende strategi, som setter en ramme for innovasjonene i bedriften, i tillegg til at valget må bygge på eksisterende områder av teknisk kompetanse og markedsføringskompetanse (Sundbo 1996; Tidd & Bessant 2009).

Fasene som til nå er beskrevet vil være preget av høy usikkerhet; detaljer om etterspørsel, gjennomførbarhet, konkurrenter og andre påvirkninger vil være manglende i disse fasene og beslutningene som tas må gjøres på beste gjetninger (Tidd & Bessant 2009 : 81). Dette er fordi beslutninger om innovasjoner tas på grunnlag av ufullstendig informasjon, siden det innebærer å gå inn i et område hvor bedriften ikke lenger kan lene seg på eksisterende kunnskap (Kesting & Ulhøi 2010).

### **Steg 3: Utvikling og implementering**

*Implementering* vil si å omforme de potensielle signalene og ideene til realitet. Virksomheten vil bruke ulike kunnskaper for å utarbeide innovasjonen. I forbindelse med implementeringen vil det utføres kontinuerlig problemoppløsing og problemløsning for å kunne bygge opp relevant kunnskap rundt innovasjonen. Til slutt vil innovasjonen lanseres i den konteksten virksomheten ønsker; om det er internt (innad i virksomheten) eller eksternt (til for eksempel et marked).

### **Steg 4: Verdifanging**

Den siste fasen i prosessen består av *verdifanging*. Hensikten med innovasjon er å fange en slags verdi ut fra dem, som for eksempel kommersiell suksess, kostnadsreduksjoner eller markedsandeler (Tidd & Bessant 2009). Innovasjonen vil skape stimuli for å kunne starte prosessen på nytt igjen; hvis innovasjonen ikke lykkes vil dette kunne gi virksomheten verdifull informasjon og læringseffekter om hvordan virksomheten skal handle neste gang. Selv om slike muligheter oppstår er det ikke alle virksomheter som har evnene til å ta til seg slik læring. Denne typen læring kan omhandle at virksomheten for eksempel behøver å utvikle evner og rutiner for effektiv innovasjonsledelse. utfordringer vil ligge i å fange erfaringer fra både fiaskoer og suksesshistorier og kunne bruke disse videre.

Hvordan kan en relatere MDI i forhold til innovasjonsprosessen slik den er beskrevet av Tidd & Bessant? Forfattere mener at MDI omhandler *hele* prosessen, og er et resultat av å inkludere medarbeidere systematisk i innovasjonsprosessene til virksomheten (Hertzberg & Moen 2010). Høyrup (2010) fremhever at MDI er en ”bottom-up” prosess hvor ideer og forslag kommer fra medarbeidere, men nevner ikke om dette vil omhandle noen eller alle deler av innovasjonsprosessen. Det finnes lite litteratur på området som diskuterer i hvilken grad medarbeiderinvolvering er sentralt i ulike deler av innovasjonsprosessen, men ut ifra litteratur på området virker det som MDI aktivt involverer medarbeidere i alle de ulike fasene. Ulike faktorer som påvirker MDI, vil variere i forhold til hvilken fase i innovasjonsprosessen man er i, og hvilken type innovasjon det omhandler (Amundsen et al. 2011a). Forskningsmodellen til Amundsen et al. (2011) belyser dette; betingelsene som påvirker til MDI vil være påvirket av innovasjonsfase, -type og nyhetsgrad. Flere forfattere (for eksempel Sundbo 1997; Høyrup 2010) fokuserer i stor grad på ansattes muligheter til å komme med forslag og ideer, som altså tyder på at ansatte vil være spesielt sentrale i en tidlig fase av innovasjonsprosessen (som vil tilsi *søke-fasen* i prosessen til Tidd & Bessant, 2009).

Generering og deling av ideer vil derimot være sentralt i hele innovasjonsprosessen, og det er sentralt at vanlige medarbeidere i virksomheten engasjerer seg i hele prosessen (Amundsen et al. 2011b). I alle fasene kan og bør medarbeidere og ledere komme med ideer og forslag som ”kan styrke utviklingsarbeidet, støtte implementeringsfasen og optimalisere gevinsten” (Amundsen et al. 2011b : 9). For å kunne benytte seg av kompetansen og ideene som medarbeidere besitter, er det nødvendig å fange ideer og forslag. Det neste steget vil innebære en overføring av disse ideene til innovasjoner (van Dijk & van den Ende 2002). Idégenerering og idéutvikling vil kunne tenkes å være en tidlig og avgjørende ”del” av medarbeiderdrevet innovasjon, for uten ideer vil innovasjoner ikke oppstå, som nevnt i begynnelsen av kapitlet.

Undersøkelsen gjort av LO Danmark (2006) kaster lys over hvordan medarbeiderinvolvering og hvor medarbeideres kunnskaper, ideer og erfaring aktivt brukes i forhold til innovasjonsprosessen. LO definerer innovasjonsprosessen som bestående av fire faser; idé, utvikling, lansering og evaluering (2006 : 36). Forfatterne velger å se på hvordan medarbeidere kan være involvert i innovasjonsprosessen gjennom hvordan innovasjonen er drevet. Det hevdes at i *kostnadsdrevet innovasjon* kan medarbeidere på alle nivåer ha særlig innflytelse i de første tre fasene. Dette siden kostnadsdrevet innovasjon i stor grad baseres på tilretteleggelse og gjennomføring av produksjonsprosessen på en forbedret måte. Den siste fasen innebærer, i kostnadsdrevet innovasjon, å se hvilke verdier som har blitt skapt, og siden det krever innsikt i nøkkeltall vil dette være en mindre rolle for vanlige medarbeidere (LO Danmark 2006). I *brukerdrevet innovasjon* hevdes det at medarbeidere kan spille en stor rolle i de to første fasene, siden idégenerering og –utvikling handler om kunnskap om brukeres atferdsmønstre og behov (LO Danmark 2006).

Sundbo (1996) argumenterer for at medarbeidere vil være spesielt hensiktsmessige som kilde for å innovere (i tjenesteytende virksomheter) og være nyttige i de tidlige fasene av en innovasjonsprosess. Videre argumenterer Sundbo (2010) at det er vanskelig å inkludere kunder i innovasjonsprosessen i tjenestebedrifter og ”low-tech” bedrifter, siden kunder fremlegger problemer oftere enn konkrete ideer. Dermed vil det være egnet, ifølge Sundbo, å inkludere kunder på et senere stadium i innovasjonsprosessen. Medarbeidere vil på den andre siden ha muligheten til å generere ideer basert på den kommunikasjonen de har med kunden. I tillegg vil medarbeidere ha større innsikt i prosesser og har muligheter til å foreslå endringer og ideer ut ifra denne kunnskapen. Den høye innsikt rundt de prosessene og hvordan

tjenesten utføres og vil kunne tenkes å være sentrale innen senere faser av innovasjonsprosessen.

Hvordan kan ideene, kunnskapen og erfaringen trigge og bidra i innovasjonsprosessen? For at virksomheter skal kunne utnytte ideene til medarbeidere må disse deles og fanges opp. Dermed kan de løftes frem og benyttes. Dette kan gjøres ved bruk av en web-baserte innovasjonsportal. Spesielt vil slike verktøy være nødvendig for større bedrifter hvor det er større distanse mellom beslutningstakere rundt innovasjon (ledere) og medarbeidere.

## **2.5 Bruk av verktøy og MDI**

For å kunne fange opp kunnskap, erfaringer og ideer fra vanlige medarbeidere vil det i større virksomheter kreves en bred bruk av virkemidler for å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeid (Amundsen et al. 2011b). I en casestudie gjennomført for programvare-giganten Microsoft ble det vist at deltakelse i innovasjonsaktivitet gjennom en elektronisk portal var størst hos de medarbeiderne som hadde den største avstanden fra beslutningstakere (Bailey & Horvitz 2010). Funnene fra denne studien, i tillegg til studien gjort av Amundsen et al (2011a, 2011b), viser at portaler kan være en måte å inkludere medarbeidere på alle nivåer av bedriftene. I studien til Bailey & Horvitz (2010) kom det frem at det var medarbeidere fra utviklings-, salgs- og markedsføringsavdelinger som deltok i størst grad. En mulig årsak til dette var at salgsavdelingens interaksjoner med kunder ga unike innsyn og opphav til ideer som de kunne dele i portalen. Dermed kan dette tale for at slike verktøy kan være en god måte å inkludere medarbeidere fra ulike nivåer i virksomheter som ikke jobber med innovasjon og utvikling til daglig.

Amundsen et al (2011b : 32) fremhever at ”den viktigste grunnen til å bruke et verktøy for å fange opp ideer, er å synliggjøre forslagene og sikre at de huskes dersom de ikke blir realisert med en gang”. Det vil være mest naturlig å assosiere bruken av slike verktøy i den første fasen av innovasjonsprosessen, som Amundsen et al (2011b) fremhever. Det finnes forskjellige web-baserte portaler som ønsker å fange opp medarbeiders og andre aktørers ideer og forslag. Portalene kan være utarbeidet av en virksomhet for intern bruk, som for eksempel Finn.no sitt forslagssystem FINNopp<sup>1</sup>. Portaler for å fange opp ideer kan også være

---

<sup>1</sup> Hentet fra URL den 3.5.2012:  
[http://www.iris.no/Internet/sn.nsf/wvDocId/E3CA7FDBEF8B8ABCC12577DD0039B040/\\$file/Artikkel+Ukea+visen+ledelse.pdf](http://www.iris.no/Internet/sn.nsf/wvDocId/E3CA7FDBEF8B8ABCC12577DD0039B040/$file/Artikkel+Ukea+visen+ledelse.pdf)

levert av eksterne bedrifter som spesialiserer seg på dette. Kjente eksempler er Nine Sigma, som leverer et åpent innovasjonsnettverk hvor bedrifter kan fange ideer fra interne og eksterne omgivelser<sup>2</sup>, Induct, som leverer en åpen innovasjonsplattform<sup>3</sup> og Uservoice, som leverer en plattform for ideregistrering fra kunder<sup>4</sup>.

## 2.6 Oppsummering og forskningsspørsmål

Dette kapitlet har sett på teori og undersøkelser som kan belyse hva grunnlaget for MDI er gjennom betingelser, drivere, rammer for MDI, og plassering av MDI i innovasjonsprosessen. Målet har vært å skape et teoretisk rammeverk for hvordan virksomheter kan utnytte medarbeideres kunnskaper, erfaringer og ideer i ulike deler av innovasjonsprosessen. Teorigrunnlaget gir en større forståelse av hva sterkt grunnlag for MDI kan være, og gir muligheten for å utarbeide forskningsspørsmål. Et styrket grunnlag for MDI vil være å kunne løfte frem medarbeideres kompetanse og ideer, slik at de kan benyttes i innovasjonssammenheng. Siden en web-basert innovasjonsportal stimulerer til deling av ideer vil denne kunne sies å være sentrale i den første fasen av innovasjonsprosessen (Amundsen et al. 2011b). Oppgaven vil begrense seg til å fokusere på den første fasen i innovasjonsprosessen beskrevet av Tidd & Bessant (2009), *idégenerering- og søkingsfasen*.

Et sentralt formål med MDI er å fange kunnskap, erfaringer og ideer fra medarbeidere på alle nivåer som ikke arbeider med utvikling og innovasjoner til daglig. I konteksten av MDI omtales dette som en ”bred involvering” av medarbeidere (Hertzberg & Moen 2010). Innen MDI er det viktig å involvere ansatte på alle nivåer, siden disse kan spille en rolle i innovasjonsprosessen (Hertzberg & Moen 2010; LO Danmark 2006). Dermed vil det være naturlig å se hvordan innovasjonsportalen lykkes med å inkludere og engasjere ulike deler av virksomheten til å dele sine ideer, erfaringer og kunnskaper. Dette kan tenkes å være en viktig forutsetning for å styrke grunnlaget for MDI. Engasjerer medarbeidere som ses på som sentrale innen MDI? Amundsen (2011b) beskriver engasjement som å bidra og ta del i innovasjonsarbeidet, og i konteksten av dette utvikle og dele ideer, kunnskaper og erfaringer som medarbeidere besitter. Engasjement vil i denne oppgaven defineres som å dele ideer og kommenteres på ideer. I forbindelse med dette ble forskningsspørsmål 1 utarbeidet: **Hvem engasjerer seg i en web-basert innovasjonsportal i ”søke-fasen” og hvorfor?**

---

<sup>2</sup> Hentet fra URL den 3.5.2012: <http://www.ninesigma.com/WhoWeAre/NineSigmaOverview.aspx>

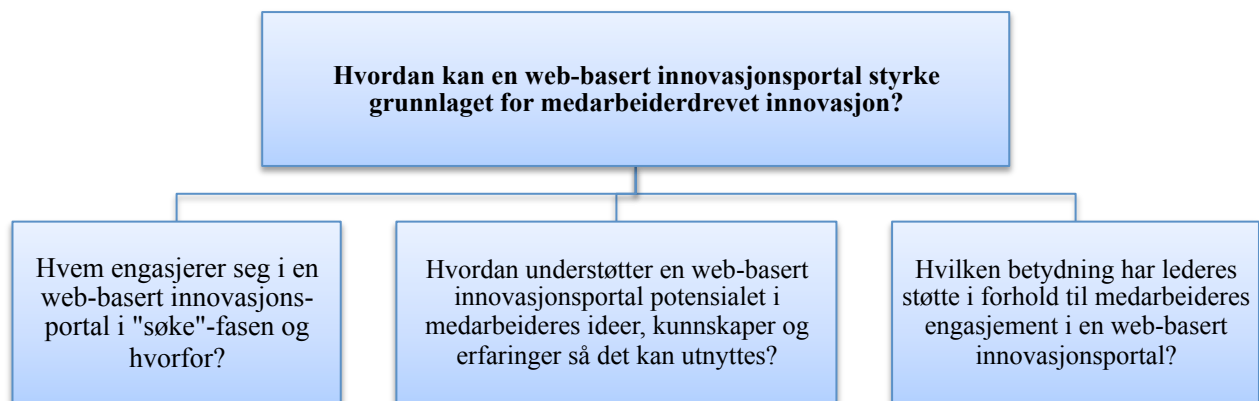
<sup>3</sup> Hentet fra URL den 3.5.2012: <http://induct.no/en/the-induct-solution.html>

<sup>4</sup> Hentet fra URL den 3.5.2012: <http://www.uservoice.com/>

Innføring av en innovasjonsportal kan bidra til stimulering og deling av ideer, erfaring og kunnskap. Dette vil være et grunnlag for videre arbeid i innovasjonsprosessen. Hvordan innovasjonsportalen støtter oppfangning og deling av medarbeideres erfaringer, kunnskap og ideer er sentralt for å løfte frem og benytte ideene og transformere disse til innovasjonskonsepter. Gjennom innovasjonsportalen har medarbeidere mulighetene til å dele og synliggjøre de tause og eksplisitte kunnskapene, erfaringene og ideene de har. Det vil med andre ord være sentralt å belyse hvordan innovasjonsportalen gir dem muligheten til og understøtter dette. Innovasjonsportalens evner til å fange opp slik informasjon vil kunne være en mulighet for å styrke grunnlaget for MDI. Dette vil bidra til å kunne løfte kompetansen og ideene frem i innovasjonssammenheng. For å belyse dette ble forskningsspørsmål 2 utarbeidet: **Hvordan understøtter en web-basert innovasjonsportal potensialet i medarbeideres ideer, kunnskaper og erfaringer så det kan utnyttes?**

Til slutt er det viktig å påpeke at uten en grunnleggende og forankrende kultur som støtter arbeidet mot innovasjon, vil det være vanskeligere å få medarbeidere til å dele sine erfaringer, kunnskaper og ideer. En kultur hvor innovasjon og forbedring fostres, vil utgjøre et sterkt grunnlag for å kunne arbeidere videre med MDI i alle faser i innovasjonsprosessen. Scott & Bruce (1994) argumenterer at så lenge (arbeids)ledelsen oppfattes som støttende for innovasjon, det vil si medarbeideres nærmeste leder, så oppfattes hele organisasjonen som støttende. Ut i fra teori kan det det tenkes å være viktig at arbeidsledere ses på som støttende for innovasjon. Flere sentrale forfattere hevder at lederes støtte er viktig i MDI (Amundsen et al. 2011a), og kan tenkes å styrke grunnlaget for MDI. Dermed kan det tenkes at de vil ha mulighet til å støtte, motivere og engasjere medarbeidere til å dele ideer, kunnskaper og erfaringer. Det som ikke kommer klar frem fra teori er av hvilken relevans eller viktighet lederes støtte vil være ved slik involvering. Ved forskningsspørsmål 3 blir dette belyst nærmere; **Hvilken betydning har lederes støtte i forhold til medarbeideres engasjement i en web-basert innovasjonsportal?**

Forskningsspørsmålene vil belyse om portalen kan bidra til å styrke grunnlaget bedriften har for å involvere medarbeidere i innovasjonsprosessen og utnytte de ideene, kunnskapene og erfaringene medarbeidere har eller generer. Problemstillingen kan fremstilles grafisk med forskningsspørsmålene slik at det kan ses hvordan disse er knyttet til hverandre (figur 3).



**Figur 2.3: Grafisk fremstilling av hovedproblemstilling og forsknings spørsmål**

For å belyse problemstilling ble det samlet inn primærdata og sekundærdata relatert til forsknings spørsmålene. Dette blir forklart nærmere i kapittel 3, *metode*.



### 3 METODE

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive hvordan datamaterialet ble samlet inn og analysert. Datagrunnlaget bestod av seks kvalitative intervjuer, analyse av caseenhets innovasjonsportal og tilgang til sekundærdata som bestod av ni kvalitative intervjuer. Før beskrivelsen av innsamlingsmetoder og analysemetoder forklares designet på undersøkelsen. Et undersøkelsesdesign beskriver hvordan analyseprosessen bygges opp for å kunne besvare problemstillingen (Gripsrud et al. 2004).

#### 3.1 Undersøkelsesdesign

Problemstillinger og forskningsspørsmål som bruker eksplorative betegnelser ("hvorfør" og "hvordan") vil ofte lede til bruk av casestudier, historier og eksperimenter som de foretrekkende forskningsstrategiene, i følge Yin (1994 : 6). Siden hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene er granskende av natur, og stiller "hvordan"-spørsmål, ble det vurdert som egnet å bruke et casestudie som design og en caseenhet for å kunne innhente data som kan belyse problemstillingen. Casestudien kan sies å være eksplorativ siden det ønskes å utforske forhold ved web-baserte portaler som er mindre kjent (Johannessen et al. 2010a) I denne oppgaven vil designet på casestudien bestå av en enkelt-case-design, fordi en caseenhet var tilgjengelig som grunnlag for datainnsamling under oppgavens periode<sup>5</sup>. Ved casestudier er det forskjellige typer materiale en kan analysere for å hente inn datagrunnlag. Yin (1994) nevner seks forskjellige materialer; dokumenter, arkiver, intervjuer, direkte observering, deltakende observering og fysiske objekter. I denne oppgaven vil intervjuer og dokumenter, i form av caseenhets innovasjonsportal og andre dokumenter, benyttes.

#### 3.2 Caseenhet som grunnlag for datainnsamling

Et viktig prinsipp ved caseenheter og valg av enheter er informasjonsrikdom (Johannessen et al. 2010a). Kriteriene som ble satt for en casebedrift var involvering av medarbeidere i første delen av innovasjonsprosessen, brukere skulle ha erfaring med en innovasjonsportal så informanter kunne identifiseres, og en web-basert innovasjonsportal skulle være tilgjengelig for alle ansatte. Tilgjengelighet av portalen for alle medarbeidere var sentralt, ettersom det i MDI er ønsket at å inkludere vanlige medarbeidere i innovasjonsarbeid. Det ble gjort flere forsøk på å komme i kontakt med bedrifter som oppfylte kriteriene, og til slutt ble det identifisert en virksomhet som ble vurdert som en passende casebedrift. SINTEF hadde gjort

---

<sup>5</sup> Flere forsøk ble gjort for identifisere og etablere kontakt med mulige casebedrifter for å samle inn data som kunne belyse problemstillingen.

en undersøkelse hos denne bedriften<sup>6</sup>, tidligere i 2012. Bedriften, herved omtalt som *caseenheten*, ble vurdert som egnet fordi den oppfylte kriteriene nevnt ovenfor. De benyttet portalen fra leverandøren *Induct* og hadde tatt denne i bruk hos utvalgte medlemmer av ledelsen i ulike forretningsområder siden juni 2011. Portalen var tilgjengelig for alle ansatte i virksomheten, og ble lansert for virksomheten som helhet i februar 2012.

Induct sin innovasjonsportal ble vurdert som et egnet verktøy å basere studien på siden portalen tillater involvering av alle medarbeidere i første fase av innovasjonsprosessen og gir dem mulighet til å få innsikt i hele innovasjonsprosessen. I tillegg tillot portalen idéregistrering på tvers av forretningsområder. Dette var viktige punkter ettersom forskningsspørsmålene ønsket å utforske hvem portalen nådde ut til, hvordan ideene til medarbeidere ble understøttet for utnyttning og hvilken betydning lederes støtte hadde.

### **Induct – en leverandør av en web-basert innovasjonsportal**

Hvordan kan innovasjonsportalen til Induct knyttes til MDI? Portalen er basert på *åpen innovasjon*. Åpen innovasjon innebærer en bevisst flyt av kunnskap mellom en eller flere virksomheter for å akselerere og forsterke innovasjoner (Chesbrough 2006; Høyrup 2010; Johnson et al. 2011). I følge Høyrup (2010) og Hertzberg & Moen (2010) kan MDI inkluderes i konseptet om åpen innovasjon og må ikke begrenses til å kun omhandle virksomhetens *interne* medarbeidere og ledere i innovasjonsprosessen. Åpen innovasjon innebærer at virksomheter ikke lenger kun er avhengig av sin egen forskning (som ofte reflekteres av spesialiserte avdelinger som forsknings- og utviklingsavdelinger), men at virksomheten klarer å kombinere sin egen kunnskap med kunnskap eksterne aktører har. MDI kan inngå i en åpen prosess gjennom samhandling med kunder, leverandører eller eksterne FoU-ressurser (Hertzberg & Moen 2010). I følge Høyrup (2010) er det åpenbart at alle interne og eksterne drivere (som Høyrup bruker synonymt med 'kilde') til innovasjon må brukes. Internt gjennom elektroniske verktøy kan medarbeidere også utvikle og foreslå ideer som har sitt opphav hos kunder, leverandører eller andre eksterne aktører. Det ønskes å fremheve at i denne oppgaven vil det fokuseres på intern bruk av portalen, selv om fenomenet åpen innovasjon kan relateres til MDI, for å belyse hvordan portalen vil kunne bidra til et styrket grunnlag innad i en bedrift.

---

<sup>6</sup> Bedriften ønsket å være anonym.

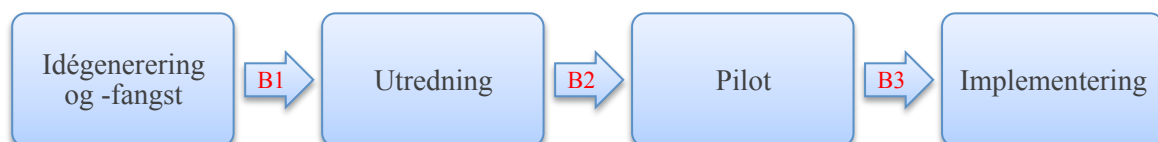
Portalen er et verktøy for å styre innovasjon i de ulike fasene fra idéutvikling til realisering, og dette gjør at den skiller seg fra andre elektroniske ”forslagskasser”. Induct sin portal har flere interaktive funksjoner; muligheter for å kommentere på egne og andres ideer, stemme på ideer, videresende ideer via e-post, etablere team i portalen og andre funksjoner. Portalen er designet slik at det skal opprettes et ”Innovation Community”, et samfunn hvor medarbeidere skal kunne samhandle. Induct har kunder i forskjellige segmenter; medisinsk forskning, helsevesenet, IT-virksomhet, finansielle tjenester, og offentlig virksomhet.

Induct ble etablert i 2007 og bestod i oppgavens periode av flere avdelinger rundt om i verden; USA (Boston), Kina (Weifang), India (Bangalore), og Brazil (Sao Paolo).

Hovedkontoret er lokalisert i Oslo, og Induct har om lag 45 ansatte på verdensbasis, hvor 16 av dem arbeider i Oslo.

### Caseenheten

Caseenheten var en IT-virksomhet med godt over 500 ansatte, og opererte i ulike forretningsområder innen IT. All informasjon om caseenheten ble tilsendt fra kontaktperson og ble gitt tillatelse for å bruke i oppgaven. Dette innebar interne dokumenter som presentasjoner om caseenhetens innovasjonsprosess. Portalen til Induct var tilpasset caseenhetens innovasjonsprosess som bestod av fire faser og tre tilhørende beslutningspunkter, som fremstilt i figur 3.1.



Figur 3.1: Innovasjonstrakten til caseenheten (gjengitt med tillatelse fra casebedrift)

Portalen kan brukes når en har en idé som en ønsket å registrere. Den første fasen, *idéfangst*, består av å genere og dele ideer samt kommentere dem. Mellom den første og den andre fasen vil innovasjonsstyret til caseenheten vurdere ideen før denne går videre til neste fase (beslutningspunkt B1). Deretter vil ideen gå videre til fase 2, *idéutredning og idéutvikling*, hvor ideen blir nærmere beskrevet, utviklet og utredet. I denne fasen vil ideen utvikles med hensyn til nødvendige aspekter slik at innovasjonsstyret kan ta en avgjørelse om ideen skal gå videre i prosessen. Mellom fase 2 og 3 blir det gjort en vurdering av innovasjonsstryet og en ledergruppe i hvert tilhørende forretningsområde om ideen skal gå videre i prosessen

(beslutningspunkt B2). I fase 3, *pilot*, blir ideen og dets innhold testet, evaluert og justert. Idéen blir testet om den gir beskrevet verdi, og justert basert på erfaringer før en eventuell implementering. Dette blir gjort i samarbeid med idéhaver, innovasjonsstyret og en prosjektleder. Før ideen går videre til neste fase, blir det gjort en vurdering av innovasjonsstyret og en prosjektleder (beslutningspunkt B3). I fase 4, *implementering*, blir ideen ferdigstilt, implementert og målt i ettertid. Figur 4 viser hvordan caseenheten arbeider rundt innovasjonsprosessen og hvordan fasene er tenkt å fungere. I hvert beslutningspunkt (B1, B2 og B3) blir ideene vurdert med grunnlag i dialog og i maler som skal fylles ut ved hvert av disse punktene. Innovasjonsportalen er tiltenkt å støtte innovasjonsprosessen gjennom å forenkle lagring og dokumentasjon av ideer og forslag i alle fasene av prosessen.

Det fantes også muligheter for å implementere ideer uten at denne gikk gjennom ”hele” trakten og beslutningspunktene. Dette gjaldt ideer som er av mindre omfang, ofte mindre forbedringer internt i caseenheten, som kunne implementeres raskt av en linjeleder i aktuelt forretningsområde. Da går ideen gjennom første fase og direkte til siste fase. Caseenheten skiller mellom et innovasjonsteam og et innovasjonsstyre. Innovasjonsteamet administrerer innovasjonsportalen og innovasjonsprosessen, mens innovasjonsstyret er de som tar de endelige beslutningene. Innovasjonsteamet til caseenheten følger ideene i hver fase av prosessen. Idéhavere kan selv velge om vedkommende ønsker å være med videre i alle eller noen av fasene. I tilfellet idéhavere ønsker å ikke følge ideen videre vil det være innovasjonsteamet som overtar ideen.

### *Innovasjonskampanjen*

Når portalen ble lansert for alle medarbeidere i caseenheten foregikk det en innovasjonskampanje, utarbeidet mellom Induct og caseenheten, for å rekruttere brukere og samle ideer. Hensikten med denne var å bidra til å engasjere medarbeidere. Det ble beskrevet utfordringer innenfor hvert forretningsområde og medarbeidere ble oppfordret til å komme med ideer for hvordan disse kunne løses. På portalens forside ble toppledelsen frontet innenfor hvert av forretningsområdene, og var dermed svært synlige i deres ønske om at medarbeidere skulle registrere og dele ideer i portalen i forbindelse med utfordringene. En begrensning ved denne kampanjen var at det ikke var mulig å registrere ideer bortsett fra i tilknytningene til utfordringene (fra og med januar og ut april 2012). I løpet av innovasjonskampanjen ble portalen frontet via caseenhetens intranett, og medarbeidere som ønsket å bruke portalen måtte registrere seg med brukernavn og passord for å få tilgang. I

april 2012 ble det mulig for medarbeidere å logge seg på portalen direkte via intranett, men medarbeidere måtte fortsatt registrere brukere på eget initiativ.

I denne delen av oppgaven vil det gis en beskrivelse for hvilke metoder som ble brukt for samle data og hvem eller hva som var kilden(e) for datainnsamlingen.

### **3.3 Utvalget (informantgrupper)**

For å kunne besvare forskningsspørsmålene ble det besluttet å samle inn data fra tre forskjellige målgrupper; medarbeidere utenfor lederstillinger, medlemmer av et mottaksapparat som vurderte ideer og var beslutningstakere rundt innovasjon, og ledere. Medarbeidere ble sett på som en viktig målgruppe siden de har en sentral plass i forhold til MDI. Det ble besluttet å benytte medarbeidere på ulike nivåer men som ikke var i lederstillinger, for å kunne si noe om hvilke medarbeidere som benyttet portalen aktivt og hvorfor. I tillegg var det være egnet å henvende seg mot umiddelbare mottakere av ideer i ulike forretningsområder (herved referert til som ”mottaksapparatet”). Disse arbeidet i innovasjonsstyret til caseenheten og besto av 12 personer. Disse vurderte ideer og forslag fra medarbeidere, mottok ideer på en regelmessig basis, og var egnet til å vurdere om forslagene kom til nytte for virksomheten. *Ledere* på ulike nivåer og i forretningsområder ble sett på som en relevant informantgruppe siden de kunne opptre som støttende for innovasjon og deling av ideer og ha muligheter til å kontrollere omfanget av entreprenørielle aktiviteter i caseenheten (Amundsen et al. 2011a; Sundbo 1996).

### **3.4 Sekundærdata**

I forkant av lanseringen av innovasjonsportalen til alle medarbeidere hos caseenheten, ble det gjennomført 9 dybdeintervjuer og brukertester med et utvalg pilotbrukere av innovasjonsportalen til caseenheten av SINTEF i januar og februar 2012. Hensikten prosjektet var å samle inn data angående det organisatoriske systemet rundt portalen og brukskvaliteten. Disse ble vurdert som sekundærdata siden formålet med innsamlingen var en annen enn formålet med oppgaven. Pilotbrukerne var utvalgte ledere hos caseenheten. Siden informantgruppen utgjorde ledere i caseenheten med erfaring med innovasjonsportalen ble disse behandlet som informantgruppen *ledere*. Ingen nye intervjuer ble gjort med ledere grunnet tilgangen til relevant sekundærdata. SINTEF godkjente tilgang til de transkriberte intervjuene som bestod av 175 sider rådata.

### **3.5 Innsamling av primærdata**

Det ble ikke identifisert sekundærdata som bidro til å belyse forskningsspørsmålene fra informantgruppene medarbeidere og mottaksapparatet, og det var nødvendig å samle inn primærdata fra gruppene. Metoden for å samle inn primærdata bestod av dybdeintervjuer med informasjonsrike informanter hos de to målgruppene, og en innholdsanalyse av portalen som belyses i kapittel 3.6.

#### **3.5.1 Utvalgsstrategi**

Strategisk utvelging tilsier at det på forhånd er gjort en vurdering for hvilke målgrupper som vil være nyttige for å samle inn nødvendige data (Johannessen et al. 2010a). Et slikt utvalg består av informanter som er rike på informasjon ”fordi de er sterkt preget av det kjennetegnet som skal undersøkes uten å være intensive” (Johannessen et al. 2010a : 110). Medarbeidere karakteriseres som aktive brukere av innovasjonsportalen vil kunne sies å være preget av det kjennetegnet som skal undersøkes, som omhandler en aktiv involvering av medarbeidere på ulike nivåer i innovasjonsarbeid i idégenererings- og søkingsfasen. Tidligere i oppgaven ble det gjort en vurdering av relevante informantgrupper (jamfør kapittel 3.3), og kriterier for rekruttering forklares nærmere i neste del av oppgaven.

#### **3.5.2 Utvalgsstørrelse og rekruttering**

I kvalitative undersøkelsesopplegg er det ønsket rik informasjon om et fenomen. En ønsker i slike studier å få mye data fra få informanter (Johannessen et al. 2010a). Hvor mange informanter som bør rekrutteres, vil være avhengig av antallet målgrupper undersøkelsen har. Siden MDI omhandler involvering av medarbeidere på ulike nivåer, var det ønsket å rekruttere informanter som arbeider i forskjellige stillinger og avdelinger. Det var ønsket å rekruttere informanter som var rike på informasjon og dermed ble det besluttet å identifisere aktive brukere av innovasjonsportalen. Aktive brukere ble vurdert som spesielt egnet og besatt forutsetninger for å kunne bidra med data som kan besvare forskningsspørsmålene.

For å identifisere informanter ble ideene i caseenhetens portal telt opp sammen med hvem som hadde registrert dem<sup>7</sup>. På dette tidspunktet var det registrert over 80 ideer og bestod av 92 brukere, og 60 brukere hadde registrert en eller flere ideer i innovasjonsportalen<sup>8</sup>. Deretter ble det observert hvor mange ideer hver enkelt bruker hadde registret. Siden dette representerte en koblingsnøkkel som muliggjorde identifisering av brukere i caseenheten ble

---

<sup>7</sup> Gjennomført den 13.3.2012.

<sup>8</sup> Telt opp den 14.3.2012.

denne slettet ved prosjektets slutt. Etter dette ble brukere sortert på antall ideer de hadde publisert. 16 brukere hadde publisert mer enn en idé, og 10 av disse ble ekskludert siden de arbeidet i lederstillinger. Dette ble gjort siden formålet med intervjuene var å avdekke faktorer og meninger stammet fra vanlige medarbeidere. For å ekskludere brukere i lederstillinger ble det gjort et søk på navnet til idéhaver på det sosiale mediet ”LinkedIn” og en sjekk på deres profiler i innovasjonsportalen<sup>9</sup>. En slik metode for å ekskludere ble besluttet å være nødvendig og passende, siden antallet aktive bruker gjorde metoden overkommelig, og alle 16 hadde enten en profil på det sosiale mediet eller beskrevet sin stilling i sin profil i innovasjonsportalen. Metoden for ekskludering via LinkedIn ble sett på som nødvendig fordi få brukere hadde registrert sin stilling i caseenheten gjennom portalen. Tilslutt var det 6 medarbeidere som ikke arbeidet i lederstillinger hadde registrert flere enn en idé. De 4 som hadde bidratt med flest ideer var de som ble spurt om de ønsket å delta i undersøkelsen.

Identifisering av informanter i målgruppen ”mottaksapparatet” ble gjennomført av kontaktpersonen i caseenheten. Kontaktpersonen fikk i oppgave å vurderte hvilke informanter som var egnet, siden vedkommende hadde beste evne til å gjøre en slik vurdering. Kontaktpersonen identifiserte 2 medlemmer som var egnet for datainnsamling. Den totale utvalgsstørrelsen i studien var 6 personer.

Ved hjelp av kontaktperson i caseenheten ble informantene personene kontaktet via e-post og informert om formålet med intervjuet og andre detaljer<sup>10</sup>. Deretter ble denne kontakten fulgt opp med telefonsamtaler<sup>11</sup> hvor det ble forespurt om informanten ønsket å stille opp, og hvis de ønsket dette, ble det avtalt dato, tid og sted for intervjuet. Etter telefonsamtalen ble en bekreftende e-post med tid og dato for intervjuet, samt et informasjonsskriv sendt til informantene. Dette informasjonsskrivet bestod av et kort avsnitt om formålet med undersøkelsen og informasjon vedrørende anonymisering (se vedlegg).

### **3.5.3 Gjennomføring av dybdeintervjuer**

6 strukturerte dybdeintervjuer ble gjennomført, hvor 4 var med medarbeidere og 2 var med medlemmer av mottaksapparatet. Strukturerte intervjuer tilsier at intervjuene var basert på en intervjuguide bestående av spesifikke spørsmål der rekkefølgen for disse er satt, men spørsmålene er åpne (Johannessen et al. 2010a). Johannessen et al (2010a) forklarer fordelene

---

<sup>9</sup> Ble gjennomført den 13.3.2012.

<sup>10</sup> I uke 11 og 12, 2012.

<sup>11</sup> Den 21.3.2012 og 27.3.2012

og ulempene ved bruk av strukturerte intervjuer. Ulemper vil være at forskeren ikke har kontroll over hva informanten svarer. Informantene vil svare etter hvordan de selv tolker spørsmålet, og forskeren vil ha begrenset fleksibilitet under intervjuene. En styrke er at det er muligheter for å sammenlikne svarene i etterkant. Intervjuene fant sted i perioden mellom den 27. og 29. mars 2012, og foregikk i informantenes arbeidslokaler. Hvert intervju varte fra mellom 30-40 minutter. Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker slik at det var større fleksibilitet og større fokus på samtalen mellom intervjuer og informant. I etterkant ble disse intervjuene transkribert ved å skrive ned hele intervjuet ordrett i separate tekstdokumenter. Totalt ble det samlet inn 44 sider med rådata fra intervjuene. Lydopptak av intervjuene ble slettet etter at prosjektet ble avsluttet.

Intervjuene ble gjennomført med en intervjuguide for hver informantgruppe (til sammen to forskjellige intervjuguider) som veiledende mal for spørsmål og emner. Det ble spurt flere spørsmål i tillegg til de som var satt opp i intervjuguidene for å utdype temaer og definerte spørsmål. Rekkefølgen på temaene og spørsmålene varierte ettersom hva informantenes svarte. Ingen av intervjuene like med tanke på hvilke spørsmål som ble spurt, og det kan tviles om dette vil kunne kategoriseres som rene ”strukturerte” dybdeintervjuer. Selve gjennomføringen kan ligne mer på delvis strukturerte intervjuer, hvor temaer og rekkefølge ofte varierer. Fortolkningen av spørsmålene utartet seg annerledes hos hver informant, gjorde det problematisk å sammenlikne svarene direkte.

#### **3.5.4 Intervjuguide**

Intervjuguidene ble tilpasset de to gruppene men ble konstruert i henhold til å hente ut den samme informasjonen. Intervjuguidene ble utarbeidet med grunnlag i forskningsspørsmålene. Under hvert forskningsspørsmål, som ble brukt som overskrift eller tema, ble det utarbeidet sentrale, åpne spørsmål hvor informantene ble oppfordret til å prate åpent og i dybden. Johannessen et al (2010a : 144) hevder at en må vurdere hva som er mest hensiktsmessig; å gjennomføre et åpent intervju eller et standardisert intervju med åpne svaralternativer. Grunnen til at intervjuguidene ble utarbeidet med definerte spørsmål var en viss forståelse for hvilke svar og områder det var ønsket å belyse ut i fra litteraturgjennomgangen beskrevet i kapittel 2.



### 3.6 Innholdsanalyse

I forbindelse med forskningsspørsmålene ble det gjennomført en innholdsanalyse av innovasjonsportalen til caseenheten. Hvordan dataene ble samlet inn forklares nedenfor, mens hvorfor disse dataene ble samlet inn og hvordan de ble analysert forklares i kapittel 3.8.

Det totale antallet ideer og antallet ideer under hvert forretningsområde var tilgjengelig som statistikk i portalen. Flesteparten av brukere i innovasjonsportalen hadde ikke registrert i hvilken avdeling eller forretningsområde de arbeider i (56 av 461), og på grunn av dette var det ikke mulig å analysere hvor i caseenheten brukere befant seg eller i hvilken grad brukere bestod av medarbeidere eller ledere. Dette gjorde det også vanskelig å kunne observere om brukere hadde registrert ideer i eget forretningsområde eller i andres. Antallet brukere økte med rundt 370 brukere siden tidspunktet informanter ble identifisert så det ble ikke sett på som egnet å bruke samme metode (LinkedIn) for å kunne tilsi hvilke stillinger eller hvor i caseenheten *alle* brukere befant seg i.

Gruppering idéhavere til gruppene ledere, medarbeidere eller mottaksapparat ble gjort ved å manuelt skrive ned navnene i et Excel-ark og deretter søke på deres navn via LinkedIn og/eller deres profiler i innovasjonsportalen. Metoden ble vurdert som egnet for kategorisering siden antallet var overkommelig (rundt 60 brukere). Ut i fra stillingsbeskrivelsen ble det bedømt om de kunne kategoriseres som ”medarbeider”, ”leder”, eller om de ikke kunne kategoriseres. Kategorien ”leder” ble ikke utdypet nærmere (for eksempel til ”mellomleder” eller ”avdelingsleder”) siden stillingsbeskrivelsene ikke ga nok informasjon om dette. Hvis en idéhaver for eksempel hadde tittelen ”seniorkonsulent”, ble dette regnet som en leder siden stillingen kan tenkes å ha noe lederansvar. Navnene på mottaksapparatet var kjent via kontaktperson i caseenheten.

Antall kommentarer per idé ble telt opp og notert på et regneark og i et tekstdokument som ble en del av dataene samlet inn. Ikke alle kommentarene ble skrevet direkte av siden dette representerer en koblingsnøkkel til enkeltpersoner som var opphav til kommentarer. Observasjoner som bestod av kvalitative data fra innholdsportalen ble skrevet ned i et Word-dokument. Kommentarene ble analysert for å vurdere om disse bidro til en forsterking av ideer. Det ble også gjort vurderinger om kommentarene var generelt støttende eller bidro til å ”stanse” idéen til idehaver. Kommentarer ble vurdert som forsterkende til original idé hvis

disse var fylldige, tilegnet ny kunnskap og innsikt, og kunne virke støttende for en videre utvikling av idéen gjennom portalen. Forsterkende kommentarer kan tenkes å bidra til at ideer blir videreført av mottaksapparatet. Forsterkning ble ikke sett på som tilstedeværende om kommentarer bestod av positive tilbakemeldinger som kan ses på som generelle, for eksempel ”god ide”, ”godt forslag”. Disse ble vurdert som støttende, ikke som forsterkende.

### **3.7 Personvern og forskereticke forhold**

I henhold til Personvernombudet ble undersøkelsen meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Undersøkelsen ble meldt inn 14.3.2012, og ble gjennomført i forkant av NSD sin vurdering av prosjektet. Dette ble gjort fordi det ble tatt en beslutning om at dataene måtte samles inn i rimelig tid før oppgavens innleveringsfrist (15.5.2012). NSD sin vurdering ble mottatt den 19.4.12, det vil si rundt tre uker etter at dataene ble samlet inn. NSD anbefalte å gjøre endringer ved informasjonsskrivet som informantene mottok før intervjuene tok sted. Siden informasjonsskrivet ble sendt ut før endringene ble anbefalt, innebar dette at endringer ikke ble gjort i henhold til NSD sin anbefaling. Caseenheten ønsket å være anonym i oppgaven, og all informasjon som kan bidra til å identifisere virksomheten har blitt fjernet eller anonymisert i så stor grad som mulig. Dette inkluderte å fjerne eller anonymisere all informasjon som kan bidra til identifikasjon av caseenheten eller enkeltpersoner. Dermed vil ikke oppgaven bryte med personvernregler i henhold til NSD sin anbefaling. Av etiske grunner ble informantene anonymisert på en slik måte at det ikke er mulig å identifisere informantene gjennom sitater brukt i oppgaven. I første omgang ble intervjuene nummerert etter den rekkefølgen de ble gjennomført i. Etter dette ble informantene tildelt nye kategorier. Disse kategoriene bestod av en enkel beskrivelse som representerer hvilken gruppe informantene tilhørte, ”leder”, ”medarbeider” eller ”mottaksapparatet”. Hver informant ble tildelt et nummer tilfeldig slik at det ikke skulle være mulig for andre å kunne identifisere sitater og enkeltpersoner ved opplysningene som gis i undersøkelsen. Kun kontaktpersonen hos caseenheten og intervjuer (i dette tilfellet meg selv) har oversikt over hvilke informanter som ble intervjuet, og har muligheten til å identifisere disse. Informantene ble informert om at intervjuene ville anonymiseres slik at de kunne prate fritt om temaet belyst i oppgaven.

### **3.8 Metoder for dataanalyse**

Dataanalyse defineres av Askheim & Grenness (2008 : 142) som ”systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem”. Forfatterne fremhever hvordan analysering

av kvalitative data vil være en sorteringsprosess, men innebære drøfting og tolkning av data. Askheim & Grenness (2008) fremhever viktigheten av nøytralitet når en analyserer, og at forskeren ikke styres av holdninger en innehar på forhånd. Jeg opprettholdt en nøytralitet til datamaterialet i forbindelse med analyseprosessen i så stor grad som mulig. I neste del av oppgaven vil det gis en detaljert beskrivelse av analysemetoder for å fremheve prinsippet om gjennomskinnelighet eller transparens i kvalitativ datainnsamling (Askheim & Grenness 2008).

### **Analyse av primærdata og sekundærdata**

I denne oppgaven ble det ikke benyttet forskjellige metoder for å analysere data samlet inn av meg og data samlet inn av SINTEF, siden rådataene bestod av transkriberte intervjuer. Den eneste forskjellen var at sekundærdataene ble vurdert mer kritisk for å belyse forskningsspørsmål og store deler av datamaterialet kunne ikke benyttes siden de var samlet inn til et annet formål. Analyseprosessen av data ble gjort i tre steg som foreslått av Askheim & Grenness (2008) som er en sirkulær prosess. Det første steget består i å *beskrive* fenomenet nøye og detaljert. En bred beskrivelse er viktig slik at leseren får detaljert informasjon om den virkeligheten og konteksten som har blitt undersøkt, slik at dataene i større grad kan reproduseres uten at et måleinstrument (Askheim & Grenness 2008). En beskrivelse av fenomenet MDI er redegjort for i teorikapittelet (kapittel 2), og caseenheten og innovasjonsportalen som er grunnlag for datainnsamling ble beskrevet i metodekapittelet (kapittel 3). Dette utgjør beskrivelsen av konteksten dataene ble samlet i. Det andre steget består av å *kategorisere* datamaterialet parallelt og i etterkant av datainnsamlingen. Analyse i kvalitative data skjer både under og etter datainnsamlingsfasen, i følge Askheim & Grenness (2008). Etter transkribering av intervjuer ble det identifisert meningsinnhold i teksten. Dette innebar å trekke frem utsagn, ord og setninger som ble vurdert for å være relevante for å belyse forskningsspørsmålene, og her ble det brukt en klipp-og-lim teknikk. En slik teknikk innebærer at en plukker og/eller klipper fra hverandre enkelte utsagn, ord eller setninger og limer denne inn i et annet dokument, og setter dem sammen ettersom de kan relateres til hverandre (Askheim & Grenness 2008). Til slutt ble utsagnene kategorisert etter hva de formidlet i henhold til forskningsspørsmålene. Det tredje steget i kvalitativ dataanalyse består av *binde sammen* datamaterialet i forhold til den beskrivelsen som ble gjort i første fase av analyseprosessen. Dette ble gjort i diskusjonskapittelet i de tilfeller funnene kunne ses i forhold til teori. Alle dataene ble analysert på en fortolkende lesing av data. Dette innebærer

at ”forskeren arbeider med å vise hva han tror data betyr og representerer, eller hva han mener han kan slutte fra data” (Johannessen et al. 2010a : 187).

### **Analyse av innhold i innovasjonsportalen**

Fra innholdsanalysen ble det samlet inn både kvalitative og kvantitative data. Askheim & Grenness (2008 : 154) forklarer en innholdsanalyse som en ”forskningsteknikk for objektiv, systematisk og kvantitativ beskrivelse av innholdet i kommunikasjon”. Slike innholdsanalyser gjøres både med grunnlag i kvantitative og kvalitative data. Vanligvis gjennomføres en innholdsanalyse ved å redusere innholdet gjennom å utarbeide kategorier. I denne oppgaven var kategoriene og punktene innholdet ble analysert på basert på vurderinger av hva som ville være egnet å belyse ut ifra forskningsspørsmålene. Innholdet i innovasjonsportalen ble analysert i perioden 13.3.12 til 20.4.12.

For å bidra til å besvare forskningsspørsmål 1 (*hvem engasjerte seg i en web-basert innovasjonsportal i ”søke-fasen” og hvorfor?*) ble det analysert hvor mange brukere portalen besto av forhold til caseenheten, hvor mange som hadde registrert ideer, og hvilke grupper<sup>12</sup> disse tilhørte. Det ble observert hvilke grupper som publiserte flest og minst ideer. Ideer og kommentarer ble telt isolert for å vurdere omfanget av disse. Ideer og kommentarer ble også telt og analysert innad i forretningsområder for å si noe om omfanget av involvering i hele virksomheten. For å bidra til å besvare forskningsspørsmål 2 (*understøtting av potensialet ideer, kunnskaper og erfaringer fra medarbeidere så det kan utnyttes*) ble det fokusert på ulike punkter. Antallet ideer ble telt opp generelt for å vurdere hvor stor aktiviteten i portalen var basert på antall brukere. Ideene ble også telt opp innen hver forretningsområder for å vurdere i hvor stor grad aktivitet skjedde i hvert område. Ideene ble ikke kategorisert, men ble vurdert i forhold til bakgrunnen idehavere hadde registrert, for å belyse om ideene var utarbeidet gjennom erfaringer og kunnskap. Kommentarene ble analysert i forhold til hyppighet generelt, i forretningsområder og hvilke grupper som kommenterte. Kommentarene ble analysert for å vurdere om disse var støttende, forsterkende eller ingen av delene, og om erfaringer eller kunnskaper ble uttrykket eller benyttet som argument/grunnlag for kommentar. Dialog mellom idéhavere og mottaksapparatet vil kunne si noe om mottaksapparatet utnytter ideene. For å bidra til å besvare forskningsspørsmål 3 (*hvilken betydning har lederes støtte i forhold til medarbeideres engasjement i en innovasjonsportal*)

---

<sup>12</sup> Grupper vil si målgruppen brukere tilhørte; medarbeidere, ledere eller mottaksapparatet.

ble kommentarer til ledere analysert for å vurdere i hvilken grad og hvordan disse engasjerte seg i portalen.

### **3.9 Undersøkelsens overførbarhet, troverdighet og pålitelighet**

I forbindelse med en kvalitetsvurdering av undersøkelsen vil det være vanskelig å bruke begrepene reliabilitet og validitet. Dette er fordi begrepene brukes til å vurdere kvaliteten til kvantitative forskningsopplegg. Begrepene reliabilitet og validitet ”springer ut av den kvantitative, positivistiske vitenskapstradisjonen” (Askheim & Grenness 2008 : 46). Dermed hevder Askheim & Grenness (2008) at det ikke vil være velegnet for å indikere kvalitet rundt kvalitativ metoder for datainnsamling. Guba & Lincoln (1985, 1989), gjennom Johannessen et al (2010a) argumenterer for at begreper som overførbarhet, troverdighet og pålitelighet vil være mer egnet for å vurdere kvalitative undersøkelser en reliabilitet og validitet. Johanessen et al (2010a) fremhever at det vil ikke alltid være snakk om å bruke enten eller, og at alle begrepene kan brukes hvis det er grunnlag for dette.

#### **Overførbarhet (ekstern validitet)**

Malterud (1996) og Thagaard (2002) fremhever, gjennom Johannessen et al (2010a), at ved undersøkelser som generere kvalitative data kan en diskutere *overførbarhet* av kunnskap i stedet for å generalisere. Askheim & Grenness (2008) trekker frem at en har begrensede muligheter for å trekke mer generelle konklusjoner ved bruk av kvalitative metoder som datainnsamlingsmetode. Dette relateres til at utvalgene er små og vil ikke være representative for en populasjon. Dette er også gjeldende for denne undersøkelsen. Utvalget som ble valgt ut representerte noen aktive brukere av innovasjonsportalen, og dermed kan funnene være påvirket av skjevhet i forhold til utvalget. Overførbarheten vil også være begrenset på grunn av at det gjøres forskning rundt en leverandør sin innovasjonsportal og tas utgangspunkt i en casebedrift. Dette vil begrense i hvor stor grad funnene kan overføres direkte, men kunnskapen vil kunne overføres til andre (teoretiske) sammenhenger (Johannessen et al. 2010a).

#### **Troverdighet (begrepsvaliditet)**

Ut i fra Johannessen et al (2010a) sin forklaring rundt troverdighet, at begrepet er beslektet med *begrepsvaliditet*. Begrepsvaliditet innebærer om dataene som samles inn er ”valide representasjoner av det generelle fenomenet” (Johannessen et al. 2010a : 71). Hvordan

begrepet er operasjonalisert vil tilsi om begrepet representerer fenomenet, og omhandler hvordan forskeren har gjort problemstillingen forskbar (Johannessen et al. 2010b). Fenomenet MDI har blitt forsøkt operasjonalisert og konkretisert av ulike forfattere, som belyst i denne oppgaven. Det kan argumenteres for at operasjonaliseringen har lav begrepsvaliditet siden mye av teorien rundt MDI er på et konseptuelt nivå, og er lite forstått av forskere som eksplisitt teori. Siden fenomenet MDI er lite forsket på, men bruker relevant empiri og teori for å utvikle ny teori, kan operasjonaliseringen i undersøkelsen sies å være middels. Guba & Lincoln (1985), gjennom Johannessen et al (2010a), trekker frem at metodetrianglering vil være en teknikk som vil øke sannsynligheten for å frembringe troverdige resultater. I studien ble det benyttet flere metoder for å samle inn data (kvantitative og kvalitative); analyse av innholdet i portalen og dybdeintervjuer, og analyse av sekundærdata, og dette vil styrke troverdigheten til undersøkelsen.

### **Pålitelighet (reliabilitet)**

I kvantitativ forskning vil reliabilitet omhandle ”i hvilken grad man kan stole på om resultatene er *pålitelige*” (Gripsrud et al. 2004 : 73). I hvilken grad resultatene er pålitelige vil avhengige av om en får liknende resultater ved å gjennomføre en liknende undersøkelse, eller med andre metoder. Innen kvalitative metoder vil kravet om reliabilitet og etterprøvbarehet ikke være like sterkt som ved kvantitative metoder (Askheim & Grenness 2008). Siden forskeren ”i høy grad vil være sitt eget instrument i kvalitative studier” (Askheim & Grenness 2008 : 45) vil det til dels alltid være vanskeligheter rundt kravet om reproducerbar forskning. I følge Askheim & Grenness vil det være sentralt at forskningsprosessen gjøres *transparent*. Dette vil si at prosessene og konteksten dataene ble samlet inn i beskrives så detaljert som vil dette sikre arbeidet kunne på en annen måte enn gjennom etterprøvbarehet (Johannessen et al. 2010a). Gjennom detaljerte beskrivelser av forskningsprosessen og beslutninger som ble tatt gjennom prosessen, vil metode-kapittelet representere reliabiliteten til undersøkelsen. Under metode-kapittelet har forsøkt å beskrive de beslutningene som ble tatt, og det har blitt fremhevet hvorfor de ble tatt, og gir leseren en mulighet til å sette seg inn i undersøkelsen og dens kontekst.

Diskusjonen over åpner for å vurdere i hvor stor grad funnene kan stoles på og overføres til andre teoretiske sammenhenger (Yin, R. K. 1994). Selv vurderes funnene kan vurderes som reliable, vil overførbarheten og troverdigheten være begrenset.

### 3.10 Oppsummering

Tidlig i kapittelet ble det fremhevet og beskrevet hva som var grunnlag for datainnsamling. Dette ble gjort ved å vurdere kriterier for caseenhet. Denne skulle ha innført en web-basert portal som var tilgjengelig for alle medarbeidere og den skulle være i bruk slik at informanter kunne identifiseres. Så ble det beskrevet hvordan denne ble identifisert, og konteksten rundt caseenheten. Resultatet var at en caseenhet ble vurdert som egnet var tilgjengelig.

Databehovet ble identifisert ved å gjøre en vurdering av hvilke relevante sekundærdata som var tilgjengelig. Dette bestod av undersøkelser gjort av SINTEF hos caseenheten. Dermed var det nødvendig å samle inn primærdata. Det ble forklart hvordan dette ble samlet inn; ved bruk av teknikker som dybdeintervjuer og en analyse av innholdet i caseenhetens innovasjonsportal. Gjennom vurdering ble det forklart hvilket utvalg som var grunnlaget for dybdeintervjuer og hvordan dette ble selektert gjennom rekruttering. Det ble besluttet å gjennomføre dybdeintervjuer med 6 informanter bestående av medarbeidere som var aktive brukere i portalen og medlemmer av mottaksapparatet. Disse ble vurdert som egnede informanter på grunn av deres informasjonsrikdom og muligheter for å belyse forskningsspørsmål. Utvalget var av stor betydning og var grunnlaget for dataene. Det ble beskrevet hvordan data ble analysert; transkriberte intervjuer ble analysert på en fortolkende lesing og ble sortert gjennom en klipp-og-lim teknikk. Til slutt ble det gjort en vurdering av dataenes overførbarhet, troverdighet og pålitelighet, hvor overførbarheten og troverdigheten ble vurdert som begrenset, mens dataene kunne tolkes som pålitelige.

## 4 ANALYSE OG RESULTAT

Hensikten med kapittelet er å fremlegge data og funn som et grunnlag for diskusjon og konklusjon i kapittel 5. Dataene har blitt generert gjennom 6 kvalitative intervjuer, en analyse av innholdet i innovasjonsportalen til caseenheten og analyse av transkriberte intervjuer utført av SINTEF. Kapittelet er bygget opp rundt forskningsspørsmålene og presenterer blant annet sitater som belyser disse. Først presenteres noen kvantitative observasjoner om bruk av innovasjonsportalen i caseenheten.

Innovasjonsportalen ble analysert i perioden 13.3.12 til 20.4.12, og alle opptellinger og analyser skjedde i denne tidsperioden. Per april 2012 var det registrert 461 brukere i portalen. Til sammen var det publisert 95 ideer som var synlige for hele caseenheten. 60 brukere hadde registrert og publisert sine ideer. Tabell 1 sammenfatter hvor mange ideer brukere i portalen per april 2012 hadde registrert. Det var et lite antall brukere i portalen som hadde registrert en eller flere ideer (13 %), og flesteparten hadde ikke registrert noen ideer (87 %).

Antall brukere som registrerte 0 ideer	401
Antall brukere som registrerte 1 idé	44
Antall brukere som registrerte flere enn 1 ideer (2-7 ideer)	16
Sum brukere	461

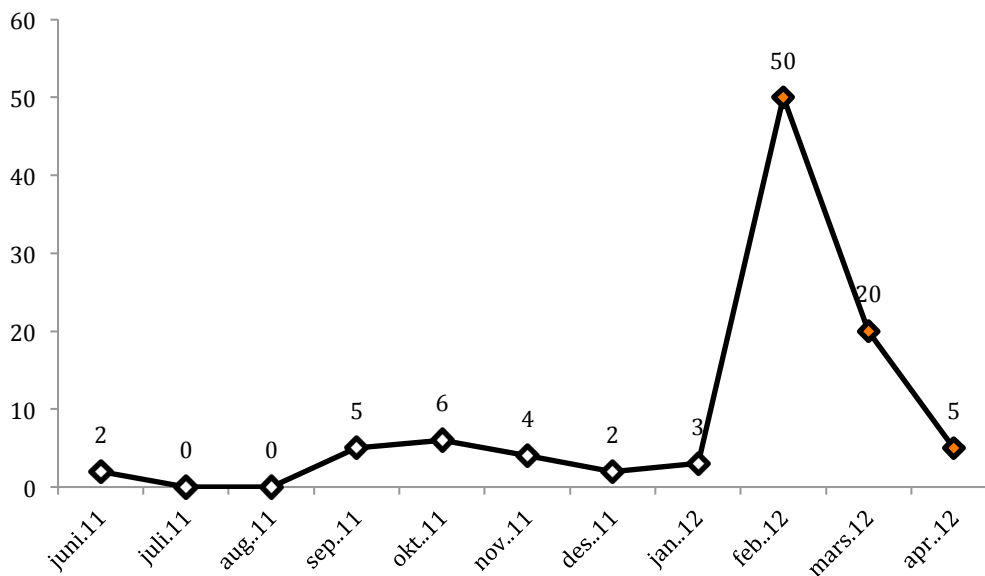
Tabell 4.1: Frekvens av registrerte ideer

Medarbeidere opprettet selv brukere i portalen, og fra mars til april økte antallet brukere med 370. Selv om det ble observert en økning i antall brukere ble det ikke observert en *tilsvarende* økning i antallet publiserte ideer eller aktive brukere i samme periode og færre ideer ble registrert i mars og april enn i februar, til tross for at flere ansatte registrerte brukere i portalen (jamfør figur 4.1).

Opptellingen, sammenlignet med antallet ansatte i caseenheten (som bestod av godt over 500), og antallet brukere som registrerte ideer, gir bakgrunn for anta at en mindre del av caseenheten engasjerer seg i innovasjonsarbeid *gjennom innovasjonsportalen*.

Figur 4.1 fremhever utviklingen av registrerte ideer fra caseenheten innførte portalen og frem til april 2012. Rød prikk indikerer at portalen var tilgjengelig for alle ansatte.





Figur 4.1: Registrerte ideer fra juni 2011 - 24. april 2012<sup>13</sup>

Det ses en økning av registrerte ideer ved lanseringen av portalen til alle ansatte. På bakgrunn av utviklingen kan en si at det var størst engasjement i løpet av februar 2012, og at antallet medarbeidere som registrerte ideer sankt etter denne måneden.

#### 4.1 Hvem engasjerer seg og hvorfor?

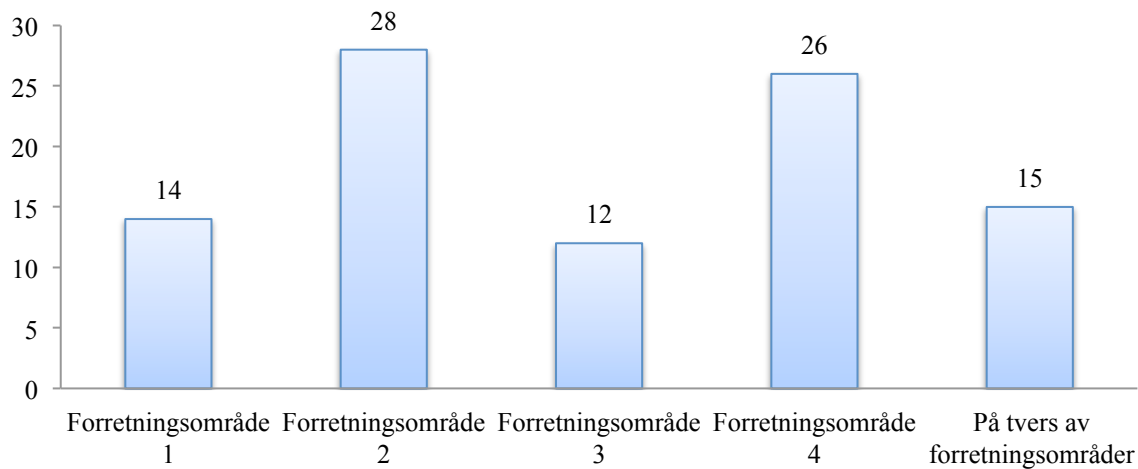
##### Hvem engasjerer seg i en web-basert innovasjonsportal?

Figur 4.2 viser hvordan ideene fordelte seg i ulike forretningsområder hos caseenheten.

Forretningsområde 2 og 4 hadde det største antallet i ideer og nesten dobbelt så mange som de andre forretningsområdene og på tvers av forretningsområder.

Et større antall brukere hadde ikke opplyst hvilket forretningsområde de arbeidet i (405 av 461 brukere). Dermed var det ikke mulig å observere eller kunne si noe om omfanget av ansatte som hadde publisert ideer og/eller kommentert i eget eller andres forretningsområde. Det hadde vært et interessant aspekt å observere siden innovasjonsportaler tillater idédeling og kommentering på tvers av virksomhetsområder.

<sup>13</sup> Telt opp den 24.4. Totalt antall ideer var 99, og det totale antallet ideer per 24.4 var 96. 1 idé var kategorisert under forretningsområde "vet ikke". 3 ideer var ikke synlige for undertegnede siden disse var kun synlige for mottaksapparatet og idéhaver.



**Figur 4.2: Antall ideer fordelt på forretningsområder**

Ledere var den gruppen som var mest aktiv og hadde registrert flest ideer, og bestod av flest brukere (tabell 4.2). Medarbeidere hadde registrert 31 ideer og fordelt på 17 brukere, mens mottaksapparatet, som totalt bestod av 12 personer, fordelte seg på 7 brukere og registrerte 10 ideer. Derimot kommenterte de i større grad (jmfør tabell 4.2 og 4.4). Dette virker naturlig ettersom deres oppgave var å vurdere og benytte ideene for videreføring i innovasjonsprosessen. 7 av brukerne kunne ikke kategoriseres ut ifra de metodene som ble brukt. Disse hadde registrert til sammen 9 ideer. Fordelingen kunne dermed vært annerledes om disse kunne kategoriseres i en av gruppene.

	Antall brukere	Antall ideer
Brukere i lederstillinger	29	45
Brukere i medarbeiderstillinger	17	31
Mottaksapparatet	7	10
Ikke-kategoriserte brukere	7	9
<b>Sum</b>	<b>60</b>	<b>95</b>

**Tabell 4.2: Frekvensfordelinger mellom grupper på antall brukere og ideer**

De intervjuede medarbeidere som engasjerte seg i portalen var de som hadde en eller flere ideer før portalen ble gjort tilgjengelig for alle ansatte i caseenheten. Dette virket som et naturlig funn ettersom et krav for å dele ideer gjennom web-baserte innovasjonsportaler vil

tenkes å ha en idé. Ideene medarbeidere publiserte i portalen virket ikke å være generert fra innovasjonskampanjen og tilhørende utfordringer, men synes å være generert i forkant. De aktive brukere kunne karakteriseres som nysgjerrige på portalens virkemåte og effekt, syntes det var interessant å utvikle ideer i forbindelse med daglig arbeid, kom ofte på ideer ut i fra jobb- og private sammenhenger, og var interesserte i innovasjon og utvikling. Medarbeider 4 ga følgende svar som kunne sies å være typisk;

*”Jeg synes det er morsomt å jobbe med innovasjon, jeg er veldig sånn. Jeg liker å finne på, eller, jeg liker å finne opp nye løsninger, nye tanker, den biten der da”*

**Medarbeider 4**

Medarbeidere arbeidet i forskjellige stillinger og forretningsområder. De jobbet ikke i stillinger som innebar utvikling av produkter, prosesser eller andre spesialiserte områder, unntatt en. Denne medarbeideren arbeidet med forretningsutvikling. Intervjuobjektene i mottaksapparatet arbeidet i stillinger innen utvikling og innovasjon.

Grunnen til at medarbeidere engasjerte seg var fordi portalen ble oppfattet som en mulighet for å få uttrykket og kommunisert ideene de besitter. Det ble fremhevet av flere av lederne i caseenheten og av medlemmer i mottaksapparatet at det var medarbeidere som ikke hadde en arena for å ta opp ideer var målgruppen for portalen;

*”De som allerede har en arena for å ta opp ideer på, sånn som produksjefer og sånt noe, de har ikke følt noe savn her tror jeg. Men det er alle de andre som eventuelt måtte brenne inne med en idé”*

**Leder 3**

På bakgrunn av sitatet over kan en påstå at portalen er ment til å engasjere medarbeidere som mangler en arena å uttrykke ideer, og som ønsker et sted å uttrykke dem. Dette ble bekreftet i intervjuene med medarbeidere, og mange av de intervjuede medarbeiderne hadde ingen arena for å dele ideer før innovasjonsportalen ble innført. De oppfattet innføringen av portalen som positivt, siden de nå hadde et sted hvor de hadde mulighet for å uttrykke ideer de hadde.

Engasjementet i portalen kom i mange tilfeller fra ønsket om å dele ideer som medarbeiderne selv synes caseenheten bør ha tatt tak i, og som de mente ville være til nytte for virksomheten. Ut i fra deres daglige arbeid og rutiner oppstod det ideer som de selv vurderte som verdifulle for virksomheten. Disse medarbeiderne hadde ideer som de ønsket skulle realiseres og så muligheter for at dette kunne skje ved at ideene ble publisert i

innovasjonsportalen. Sitatene under til to medarbeidere belyser hvordan de oppfattet sine egne ideer som de publiserte i portalen, og hvorfor de ønsket å dele dem;

*”Jeg tror ikke, det er ikke mye for egentlig egen anerkjennelse eller at vår enhet skal få noen oppdrag, det er mer at, jeg synes det er en god idé og at [caseenheten] bør plukke det opp og ta det videre”*

**Medarbeider 1**

*”Altså jeg har en sånn jobb da, som gjør at jeg jobber litt på tvers av en enhet, og brenner litt for helhet. Også er jeg så glad i systemene våre så jeg synes liksom at vi må få mer ut av det. Og derfor så har jeg masse rare ideer. Også tenkte jeg at jeg må legge inn noen av mine ideer da”*

**Medarbeider 4**

Funnene fra datainnsamlingen har til nå belyst hvilke medarbeidere som er mest aktive i portalen; de medarbeiderne som blant annet besatt en eller flere ideer som de mente ville være til nytte for virksomheten og som ønsket å kommunisere disse. Flere av dem arbeidet ikke i spesialiserte stillinger innen utvikling og innovasjon. Formålet med forskningsspørsmål 1 var også å besvare hvorfor medarbeidere engasjerer seg i en web-basert innovasjonsportal i den første fasen av innovasjonsprosessen. Hovedgrunnene til at medarbeidere aktivt engasjerte seg i portalen kan oppsummeres i tre punkter;

### **Hvorfor: Uttrykke og dele ideer**

Portalen fungerte som et verktøy hvor medarbeidere kunne uttrykke og dele sine ideer. Dette var en av hovedgrunnene til at de engasjerte seg. Dette innebar at de som hadde en eller flere ideer hadde et verktøy å forholde seg til, uansett om de visste hvem de skulle henvende seg til i caseenheten for å realisere ideer eller ikke. Medarbeider 3 hevdet at å dele ideer gjennom portalen betydde at en kunne tilfredsstillte behovet eller ønsket om å synliggjøre sine ideer. Dermed kan det tenkes at medarbeidere engasjerte seg i portalen fordi de hadde et behov eller ønske om å dele de ideene. Gjennom eksponering av ideer førte det til en tilfredshet for å ha ”gitt slipp på” ideene.

*”Det tror jeg er viktig, å ha et sånt verktøy. Det betyr jo at det er et sted man hvert fall kan, ett sted der man i alle fall kan få sendt ting. Og da føler man at man kan få riste av seg på skulderen også, ting som man går egentlig å tærer på”*

**Medarbeider 4**

*”Jeg har fått kommunisert [ideene]”*

Medarbeider 2

Medarbeidere opplevde en egennytte ved å dele sine ideer gjennom portalen. Sitatet over belyser at egennytten var til dels begrenset i å uttrykke ideer. Nyttens var ikke nødvendigvis knyttet til å drive ideen videre selv, og medarbeidere opplevde de var ”ferdige” med ideene etter at de hadde registrert dem i portalen, og følte liten eierskap til dem. Dette kan sies å støtte opp mot at nytten var begrenset i å uttrykke ideene. Medarbeidere ønsket ikke å delta i aktiviteter for å fremme egne ideer i prosessen i forbindelse med innovasjonskampanjen. Dette inkluderte blant annet å få andre til å stemme på ideene, skape et team i portalen. Grunnen til dette var mangel på tid og et ønske om å ikke delta videre i prosessen. De hadde ingen forventninger om å bli inkludert i innovasjonsprosessen og de visste og ønsket at andre ville utvikle ideene videre.

*”Nå har jo jeg registrert mine idéer, så tror jeg det faktisk forventes at jeg tar tak i dette og lager et team, og det har jeg ikke tid til. Det har jeg ikke sjans til”*

Medarbeider 2

### **Hvorfor: Synliggjøre ideene for beslutningstakere**

Medarbeidere engasjerte seg i portalen for å synliggjøre og eksponere ideene for mottaksapparatet slik at de kunne utnyttes. Portalen var et viktig verktøy og arena for dem for å dele ideer internt. Verktøyet ble oppfattet som en erstatning for bruk av e-post og andre interne kommunikasjonskanaler for å synliggjøre og dele ideer i tidlige faser av innovasjonsprosessen. Det kan tolkes som at portalen ble oppfattet som et mer naturlig sted for deling av ideer, og medarbeidere mente det var større sannsynlighet for at ideer blir realisert gjennom portalen enn gjennom andre kommunikasjonskanaler. Medarbeider 3 spesifiserte at det var enklere og mer effektivt å uttrykke ideer gjennom portalen side de ble synlige for beslutningstakere, enn å henvende seg til lederen sin;

*”Sjefen er jo mottakelig for ideer, men der er det sånn, det stopper opp. For han har jo verken ikke tid eller sånn tillatelse for å få ideer du mener helt klart at det burde skje noe videre med”*

Medarbeider 3

*”En sånn portal er nok ”alfa omega”. Det tror jeg det er, altså veldig viktig å ha et sånt verktøy. For hvis ikke så forblir det i mail boksen til den ene og den andre, og helt tilfeldig.”*

Medarbeider 4

Aktive medarbeidere engasjerte seg i portalen fordi de var klar over at ideene ble vurdert av aktører som kunne realisere dem. De var bevisste over at ideene ble vurdert av personer som kunne ta beslutninger med hensyn til ideene. Dette innebar personer i innovasjonsstyret, innovasjonsteamet eller andre med myndighet til å føre ideene videre i innovasjonsprosessen. Siden det var bevissthet over at ideene ville vurderes av beslutningstakere, ble portalen sett på som en mulighet for at deres idé kunne utnyttes og realiseres. Det virker som det var større *tiltro* til at ideer ble kommersialisert gjennom portalen enn hvis ideene hadde blitt presentert direkte til nærmeste leder, siden ideene raskere enn ved andre kanaler ble rettet mot riktige aktørene. Medarbeider 2 sitt utsagn belyste denne muligheten på en måte som kunne sies å være typisk for intervjuobjektene;

*”For det er jo sånn når du går med idéer inne, så har du lyst til å fortelle de et eller annet sted, og helst et sted at man vet at de faktisk kan bli hørt. Så det har jeg faktisk troen på, at de blir hørt her da. Jeg har fått luftet de (idéene). Hvis jeg går til avdelingslederen min, så tviler jeg på at det blir tatt tak i. (...) Da går det rett opp dit det skal være, til de som kan ta tak i det”*

Medarbeider 2

Medarbeidere mente at en innovasjonsportal var en raskere måte å uttrykke ideer i større virksomheter hvor avstanden mellom til riktige aktører ofte var stort;

*”Jeg tror at det er en veldig fin måte, som jeg sa i starten, å få informasjonen kjapt opp da. Vanligvis går det via avdelingsleder, og så skal tas videre til seksjonsleder, så skal tas videre til hans leder igjen, og da blir det fort en slik gange hvor ting forsvinner underveis også blir det ingenting av det”*

Medarbeider 1

### **Hvorfor: Synliggjøre ideene for andre medarbeidere**

En medarbeider delte ideer fordi portalen ble sett på som en arena hvor noen ville evaluere ideene og komme med innspill. Det var en mulighet for å få innspill og respons på ideer, men det var ikke en avgjørende grunn for å engasjerte seg aktivt i portalen. Det kom ikke tydelig frem fra dybdeintervjuene om medarbeidere ønsket innspill fra en spesiell gruppe, som medlemmer av mottaksapparatet, ledere eller andre medarbeidere. I forhold til forrige avsnitt vil det tenkes de ønsket å få innspill fra beslutningstakere, som vil da si mottaksapparatet. I portalen var det ingen begrensninger for hvem som kunne kommentere på ideer, så lenge de var brukere, og alle informantgruppene kommenterte på ideer (jamfør tabell 4.4).

*”[Portalen] er rettet mot personer som sitter med en idé, og er på utkikk etter å få den evaluert eller få innspill på den, eller få en drive til å komme videre med den, da. Og kanskje særlig den siste biten har jeg oppfattet at portalen er nå”.*

**Medarbeider 3**

I noen tilfeller utviklet kommentarene seg til å bli en dialog med andre brukere, hvor kommentarer kunne bidra til å forsterke originale ideer. Medarbeidere mente at ideene deres kunne forsterkes og videreutvikles gjennom kommentarer siden ideene var synlige for alle og alle hadde muligheten til å gi innspill. Rundt halvparten av ideene hadde blitt kommentert av andre medarbeidere, idehaver selv, ledere, eller medlemmer av mottaksapparatet<sup>14</sup> (jamfør tabell 4.4). Av de ideene som hadde blitt kommentert, varierte dette fra mellom 1 kommentar og opp til 16 kommentarer. Dette belyses nærmere i neste del av kapittelet.

## **4.2 Understøtting av potensialet i ideene**

Forskningsspørsmål 2 gikk ut på å vurdere hvordan en web-basert innovasjonsportal understøtter utnytting av potensialet i medarbeideres erfaringer, kunnskap og ideer i virksomheters innovasjonsprosesser. Nedenfor presenteres de dataene som var fremtredende og kan bidra til å besvare forskningsspørsmålet.

### **Ideer fanges og synliggjøres**

I idégenereringsfasen var en web-basert innovasjonsportal viktig for å synliggjøre og fange ideene til medarbeidere, og at de ble synliggjort for hele virksomheten og mottaksapparatet. Portalen fanget opp og lagret ideer når brukere registrerte de. Ledere fremhever at slik oppfangning var viktig;

*”Det er hvordan fanger vi ideene, det er det viktigste, hva vi gjør med de etterpå det, det får vi på en måte, det kan vi ta etterpå. Vi har ingenting å jobbe med hvis vi ikke får inn ideene”*

**Leder 4**

*”At du får veldig raskt kanalisert inn det hit, slik at, det har to hensikter; det ene er jo selvfølgelig at du får synliggjort portalen, men det andre er også at du får dokumentert dette herre her”*

**Leder 3**

---

<sup>14</sup> 47 av 95 ideer hadde blitt kommentert den 20.4.2012.

*”Å samle ideene, det er viktig og verdifullt i seg selv. Det skaper engasjement, det skaper involvering”*

**Leder 1**

Oppfangning og synliggjøring av ideene til mottaksapparatet og andre sentrale aktører var et viktig første steg for å kunne utnytte de ideene medarbeiderne hadde. Uten ideene ville det ikke vært mulig å realisere dem. Dermed hadde portalen en klar hensikt. Portalen understøttet muligheten for utnyttelse av ideer på senere tidspunkter ved oppfangning og lagring. Dette bidro til å komplementere ”innovasjonstrakten” til caseenheten, hvor portalen var et av verktøyene som skulle sikre et så stort materiale av ideer som mulig (jamfør figur 3.1).

Mange medarbeidere så eksponering som positivt, men det ble også poengtert at høy synlighet var en faktor forbundet med risiko. En medarbeider fryktet at ideen ble stjålet av noen utenfor virksomheten, fordi ideene ble eksponert til et betydelig antall ansatte. På grunn av dette hadde ikke medarbeideren registrert alle sine ideer. Dette kunne tolkes som en hindring for å dele ideer;

*”Det har blitt kommentert hos oss at, det er farlig å legge ut for mange ideer der, for det kan bli stjålet. For det er så, det er så mange (...) ansatte”*

**Medarbeider 4**

Ordvalget til informanten kan tolkes i den grad at det ikke var passelig å dele alle ideer gjennom portalen. Men medarbeiderne opplevde terskelen for å dele ideer og kommentere som lav. Ledere og mottaksapparatet oppfattet ikke høy synlighet som en hindring. De mente at det ikke burde være et problem for ansatte å dele ideer gjennom portalen.

Medarbeider 4 belyste også et annet aspekt som kunne redusere motivasjonen for deling av ideer. Dette var aktivitetene som måtte gjennomføres i forbindelse med innovasjonskampanjen for å ”promotere” ideen sin selv. Å registrere førte til et merarbeid som førte til at vedkommende ikke delte alle ideene vedkommende hadde;

*”Det jeg skulle ønske var jo det at dette var et sted hvor man kunne registrere smått og stort, uten at man måtte liksom innom så mange steg, som det er i den portalen. Så skal du få folk til å like idéen, så skal du kommentere den mer, så skal du lage et team, så skal du ditt og datt, det blir veldig mye greier hvis du har en liten idé, som du nesten kan sende til noen som jobber med et system, her er en ide til deg”*

**Medarbeider 4**



På bakgrunn av sitatet kan det tenkes at portalen ikke klarte å fange opp og tilrettelagte ikke for ideer av et bredt omfang, som medarbeider 4 påpeker som ”smått og stort”.

### **Erfaringer og kunnskap fanges og synliggjøres**

Når idéhavere registrerer sine ideer, ble de bedt om å fylle ut bakgrunnen for ideen. Dette skjer ved at idéhaver beskriver problemene eller utfordringene som gjorde at vedkommende kom på ideen, og hvilken verdi idéhavere ser for seg at ideen vil gi. Dette ga muligheten til å fange opp kildene til ideene. Slik ”dokumentering” er med på å synliggjøre grunnlaget for at virksomheter kan ha nytte av medarbeideres ideer, og hvordan disse bunnar i problemer og utfordringer i eget arbeid eller annen innsikt som kilder til innovasjon. Ideer kunne forsterkes av andres kommentarer. Kommentarer var som oftest basert på andre brukeres kompetanse. Kommentarfunksjonen fungerte som en slags ”intern vurdering” og videreutvikling av ideer i følge Leder 3 og Leder 5. Leder 8 fremhevet at i et selskap på størrelse med caseenheten var det mye erfaringer som kunne forsterke de ideene som var publisert via portalen. Dette kunne også bekreftes av analysene gjort av innholdet i portalen. Fylldige kommentarer var med på å synliggjøre erfaringer og kunnskap som forsterket de originale ideene;

*”Hvis vi kunne tatt (...) tankegangen med å konsolidere alle (...) ville vi ha fått en slagkraftig løsning”*

**Kommentar fra caseenhetens portal**

Derimot ble det ikke observert at de ideene som ble forsterket gjennom kommentarer, var de som ble ført videre i innovasjonsprosessen. Få ideer hadde gått videre fra første fasen i caseenhetens innovasjonstrakt, og dermed var det ikke grunnlag for å vurdere om forsterking kunne knyttes til videreføring av ideer.

### **Ideer belyses fra ulike aspekter og av ulike grupper**

Ideene i portalen kunne, og ble, belyst av brukere i forskjellige forretningsområder enn idéhaver. Brukere hadde også mulighet til å registrere ideer i andre forretningsområder enn sitt eget.

	Forretnings- område 1	Forretnings- område 2	Forretnings- område 3	Forretnings- område 4	På tvers av forretnings- områder	SUM
Antall ideer	16	25	28	14	12	95
Antall kommenterte ideer	10	11	12	7	7	47
Antall kommentarer	26	39	30	9	26	130

**Tabell 4.3: Kommenterte ideer og kommentarer fordelt på forretningsområder**

Tabell 4.3 viser at kommenterte ideer mellom forretningsområdene var relativt lik (jamfør tabell 3). Derimot ble det observert at under forretningsområde 2 var det en idé som ble kommentert i mye større grad enn andre ideer, med totalt 16 kommentarer (som bestod av en dialog mellom brukere og idéhaver). Fra tabell 3 ser leseren at det var et relativt likt antall kommentarer på ideer registret på tvers av forretningsområder, som innad i forretningsområdene. Det kan virke som at portalen bidro til å støtte opp mot innovasjon på tvers av forretningsområder. I en slik kontekst ville kommentarer fra andre medarbeidere som har innsikt innen det aktuelle området eller prosess rundt idéen ha en klar verdi, i følge Leder 8.

Spesielt var det medarbeider 3 som understreket ideregistrering og dialog på tvers av forretningsområder foregikk i portalen. Vedkommende hadde registrert en idé utenfor sitt forretningsområde, og fått tilbakemeldinger fra de som arbeidet der. Dette ble sett på som særdeles positivt for å oppmuntre medarbeideren til videre engasjement i portalen.

*”Ja, ja, det gjør den allerede så det, ja, ser jeg nå, for nå har jeg fått kommentarer fra folk som jobber på (...)”*

**Medarbeider 3**

Dette kunne også bekreftes ut ifra innholdsanalysen, hvor det ble observert at det var dialog mellom brukere fra ulike forretningsområdene så langt dette kom *tydelig* frem. Selv om dette ikke alltid var mulig å observere, virker det som det er en stor mulighet for at portalen *kan* tilrettelegge for dialog mellom virksomhetsområder. At kommentarer var synlige for hele virksomheten ble omtalt som positivt av ledere og mottaksapparatet – hvis kommentarene var konstruktive og støttende.

Medarbeidere fremhevet at det var forskjell mellom å *få* kommentarer og *gi* kommentarer. Å *få* kommentarer ble fremhevet som positivt. Det virket ikke som det var en stor terskel rundt å *gi* kommentarer, men høy synlighet av kommentarene medførte at brukere var forsiktige i å kommentere andres ideer;

*”Altså som det var i denne kampanjeperioden da, så var jeg inne og kippet litt om hva som kom og, litt forsiktig med å kommentere egentlig, for det har noe med at hele bedriften ser hva du sier. Det blir for synlig. (...) Og da er i alle fall jeg litt reservert over hva jeg sier”*

**Medarbeider 4**

Sitatet fremhever at kommentarer ble publisert hvis medarbeideren ønsket at den skulle være synlig for hele virksomheten, og opplevde at den var nyttig for idehaver.

I tillegg til at kommentarfunksjonen i portalen tilrettela for ideregistrering og kommentering på tvers av forretningsområder, ble det funnet gjennom kvalitativ analyse av portalen at den åpner for dialog mellom idehavere, andre brukere (medarbeidere) og mottaksapparatet.

### **Åpner for dialog mellom mottaksapparatet, medarbeidere og idehavere**

Dialog i portalen var uavhengig av tid og sted. Ved at mottaksapparatet kunne kommentere på ideer, ble dialoger utviklet. Gjennom dialogene bidro mottaksapparatet med innsikt, støtte og oppmuntring til idéhavere. Kommentaren under belyser hvordan mottaksapparatet typisk kommenterte på ideer og forsterket denne;

*”God ide dette. For å raffinere den ytterligere kunne vi tilby (...)”*

**Kommentar fra mottaksapparatet**

Selv om slik dialog ble observert, ble det ikke observert mottaksapparatet tok med seg ideer videre for å utnytte disse i stor grad gjennom *dialog*. På de ideene som hadde blitt tatt videre, hadde en idé 16 kommentarer og bestod av en dialog mellom flere medlemmer av mottaksapparatet, idehaver og en bruker som kunne kategoriseres som medarbeider. I en annen idé, som ble tatt videre, hadde en leder gitt forslag om kontaktopplysninger gjennom en kommentar, og ett medlem fra mottaksapparatet hadde gitt en positiv og fyldig kommentar. Derimot kom det tydeligere frem via innovasjonens statistikkfunksjoner hvilke ideer som mottaksapparatet hadde tatt videre i innovasjonsprosessen. I april 2012 hadde fire ideer gått til fasen ”Idefangst”, mens to ideer hadde gått videre til ”Til vurdering”. En idé hadde gått gjennom vurderingspunkt B3 (jmfør figur 3.1) og fått støtte i form av finansielle

ressurser. Funnet kan være preget av studiens tidsperiode siden innovasjonsportalen hadde vært i bruk i kortere tid (rundt tre måneder).

Mottaksapparatet, og til dels ledere, bidro til en beriking av ideer ved å dele deres personlige kontaktnettverk gjennom kommentarer til idehavere. Både mottaksapparatet og ledere henviste til kontaktpersoner internt i bedriften og oppfordret idéhavere til å diskutere videre med disse;

*”God ide! Ta kontakt med (...)”*

**Kommentar fra mottaksapparatet**

### **4.3 Lederes støtte**

#### **Tegn på interesse for medarbeideres ideer fra toppledelsen**

Støtte fra toppledelsen var viktig hvis medarbeidere skulle bruke tid og ressurser til å genere, dele og utvikle ideer. I følge ledere i caseenheten skulle innovasjonskampanjen som ble gjennomført skape en forankring og være et signal på at toppledelsen ønsker innovasjoner fra medarbeidere. Dette ble bekreftet av de medarbeiderne som ble intervjuet. Toppledelsens interesse for ansattes ideer var et positivt signal til medarbeiderne. Medarbeidere kommenterte at dette virket som den beste og mest naturlige måten toppledelsen kunne vise sin støtte på. Sitatene belyser på en typisk måte hvordan medarbeidere oppfattet toppledelsens initiativ;

*”De er interessert i å faktisk høre hva vi vil, og hvilke tanker vi har og det.”*

Medarbeider 2

*”Fra toppen er det jo helt klart, initiativ, egentlig fra nivå 1”*

**Medarbeider 3**

#### **(Virtuell) ledelsesstøtte, engasjement og anerkjennelse**

Medarbeidere mente at nærmeste leder ikke ville ha stor påvirkning for at de skulle dele ideer i portalen. I senere faser av innovasjonsprosessen mente de at nærmeste leder ville ha større påvirkning, i form av emosjonell støtte og ressurser, hvis medarbeidere ønsket å inkludere seg videre i utviklingen av sin idé og innovasjonsprosessen.

Kommentarfeltet i portalen var være en plass hvor ledere kunne opptre som *virtuelt* støttende, oppmuntrende og gi anerkjennelse. Det foregikk en dialog i kommentarfeltet mellom idéhavere og ledere. Spesielt ble det observert konstruktive tilbakemeldinger fra ledere som

var med på å belyse ideene fra andre vinkler, som også kunne tolkes som oppmuntrende og forsterkende. Tabell 4.4 viser at det var brukere i lederstillinger kommenterte mest.

Medarbeidere ønsket selv at deres nærmeste ledere skulle engasjere seg i portalen ved å ta tak i, vise frem og selv registrere ideer i portalen, men deres nærmeste leder gjorde ikke dette. Medarbeiderne var ikke bevisste over at det var et flertall av brukere i lederstillinger som registrerte ideer og kommenterte i portalen.

	Antall kommenterende brukere
Mottaksapparatet	6
Ledere	26
Medarbeidere	13
Ikke kategoriserte	6
<b>Sum</b>	<b>51</b>

Tabell 4.4: Brukere som kommenterte

Anerkjennelse var et sentralt punkt og var den viktigste måten nærmeste leder kunne vekke interesse hos sine medarbeidere for at disse skulle dele ideer i portalen. Ledere kunne til dels gi anerkjennelse og ros til sine medarbeidere gjennom portalen. Det ble fremhevet fra medarbeidere og mottaksapparatet at det viktigste ville være at nærmeste arbeidsleder viste anerkjennelse, interesse og støtte for innovasjonsarbeid, både i portalen og *utenfor*. Det var viktig for de intervjuede medarbeider at ledere integrerte arbeidet med idegenerering, idedeling og portalen i daglig arbeid. Dette betydde at ledere måtte aktivt ta tak i og fremheve ideer som sine medarbeidere hadde delt i fellesskap, for eksempel på avdelingsmøter. Sitatene under fremhever på en typisk måte hvordan medarbeidere mente at ledere kunne støtte og oppmuntre til at medarbeidere skulle dele ideer, både i portalen og utenfor;

*”Å gi anerkjennelse og gi litt status og moro ut av det å dele ideer, og få de, gi folk litt lys og oppmerksomhet”*

Mottaksapparat 2

*”Nei, jeg tror [mellomledere] må på en måte fysisk vise, ikke bare den virtuelle anerkjennelsen, men at man også viser i virkeligheten da”*

Medarbeider 2

#### 4.4 Oppsummering

Et lite antall ansatte engasjerte seg i portalen. En analyse av aktiviteten i portalen viste at dette år ansatte i lederstillinger, enkelte med stillinger innen spesialiserte avdelinger innen innovasjon og utvikling, men også vanlige medarbeidere. Det var ansatte i lederstillinger og medarbeidere utenfor spesialiserte stillinger som engasjerte seg mest, gjennom å registrere flest ideer. Flest brukere fra lederstillinger kommenterte. De få medarbeiderne som var aktive i portalen uttrykte at de engasjerte for å uttrykke ideer til aktører kunne realisere dem. Ved at ideene ble synliggjort for mottaksapparatet og virksomheten som helhet, hadde medarbeidere en mulighet for å få tilbakemeldinger og innspill på ideene. Kommentarfunksjonen åpner også for at det kan utvikles en dialog mellom idéhavere, brukere i forskjellige forretningsområder og mottaksapparatet. Mottaksapparatet kan gi vurderinger av ideer, og oppmuntre til utvikling av ideer ved å bruke sitt personlige kontaktnettverk. Innovasjonsportalen muliggjør benyttelse av medarbeideres ideer, kunnskaper og erfaringer ved å fange opp og lagre disse, slik at de kan utnyttes på senere tidspunkter. Ved at medarbeidere kan dokumentere bakgrunn og tenkt verdi av ideen, viser det at innovasjoner kan oppstå hos medarbeidere. Ledere kan vise engasjement, støtte og interesse for innovasjonsarbeid ved å selv engasjere seg i portalen. Derimot vil ikke dette være nok for å støtte medarbeidere til å dele sine ideer. Anerkjennelse og integrering av idedeling i daglig arbeid oppfattes som viktig i denne forbindelsen. Funnene som har blitt presentert i kapittel 4 vil være grunnlag for diskusjon for å gi svar på hvordan en web-basert innovasjonsportal bidrar til å styrke grunnlaget for MDI. Dette gjøres under kapittel 5, *diskusjon og konklusjon*.

## 5 DISKUSJON OG KONKLUSJON

### 5.1 Innledning

Hovedhensikten med denne oppgaven var å undersøke *hvordan en web-basert innovasjonsportal styrke grunnlaget for MDI*. I dette kapitlet vil sentrale resultater fra kapittel 4 være grunnlag for diskusjon for å besvare problemstillingen. Etter dette vil svakheterne ved studien belyses. Til slutt vil funn som kan være opphav for videre forskning og anbefalinger til caseenheten presenteres.

### 5.2 Forskningsspørsmål 1

Funnene rundt forskningsspørsmål 1<sup>15</sup> gir opphav for å forstå hvilke medarbeidere som involverer seg i en innovasjonsportal og hvorfor. Delkapitlet vil diskutere hvordan dette kan styrket grunnlaget caseenheten har for å involvere medarbeidere i innovasjonsprosessens første fase.

#### 5.2.1 Medarbeidere som er sentrale innen MDI engasjerer seg i innovasjonsarbeid

Et sentralt resultat fra kapittel 4 var at medarbeidere som til vanlig ikke arbeidet i spesialiserte stillinger var de som engasjerte seg i innovasjonsportalen. De vil tenkes å utgjøre det Kesting et al (2010) betegner som vanlige medarbeidere (jamfør kapittel 2.2). Disse engasjerte seg fordi de opplevde portalen som en arena hvor de kunne uttrykke og dele ideer de mente var nyttige for caseenheten. Ved at medarbeidere benytter seg aktivt av portalen vil de involveres i den første fasen av innovasjonsprosessen gjennom å være kilder og muligens drivere for potensielle innovasjoner. Gjennom teorigrunnlaget vil en kunne påstå at disse er sentrale innen fenomenet og at det er disse medarbeiderne en ønsker å nå innen MDI. Dermed kan en si at en web-basert innovasjonsportal vil styrke grunnlaget for MDI ved å være en arena der medarbeidere kan involveres i innovasjonsprosessen. Dette foregår gjennom å dele ideer, kunnskaper og erfaringer som de har generert gjennom operativt daglige rutiner i portalen. Dette kan tenkes å være et viktig første steg for å involvere medarbeidere i innovasjonsprosessen.

Et fåtall av caseenhetens ansatte engasjerte seg aktivt i innovasjonsportalen. At en mindre andel brukere (13 %) publiserte ideer var overraskende. Dette ettersom studier gjort rundt MDI tyder på at medarbeidere ofte besitter ideer til bedring. I sin studie rundt deltakende

---

<sup>15</sup> Hvem engasjerer seg i en web-basert innovasjonsportal og hvorfor?

innovasjon hos industribedrifter i Buskerud, finner Hertzberg & Moen (2010) at fire av fem medarbeidere har hatt ideer eller forslag til nye produkter, endringer og forbedringer av eksisterende produkter. Forfatterne fremhever at rundt 30 % av de ansatte opplevde at deres bedrift ikke hadde virkemidler for å stimulere ansatte for å delta i innovasjonsarbeid. Dermed kan det diskuteres hvor mange ansatte det kan forventes engasjerer seg i en slik portal. Hvis en skal trekke slutninger fra studiet gjort av Hertzberg & Moen kan en tenkes seg at mange medarbeidere har ideer, og at antallet brukere som registrerte ideer kunne vært høyere. Derimot kan det tenkes at det lave antallet i oppgavens studie er en refleksjon av at portalen nylig var innført i caseenheten. Det lave antallet kan være grunnet en mangel på bevisstheten om portalen hos de fleste medarbeidere. Studien til Hertzberg & Moen kan tyde på at mange medarbeidere besitter ideer, men ikke har et utløp for dem. Portalen kan bidra til å være et slikt utløp, som belyst i resultatene fra de intervjuede medarbeiderne i oppgaven. Dette kan styrke grunnlaget bedriften har for MDI, siden medarbeidere nå har et utløp og arena for å uttrykke ideer.

På den andre siden kan en hevde at hensikten med en web-basert innovasjonsportal ikke vil være å engasjere et størst antall medarbeidere. En sentral hensikt vil være å kunne benytte seg av ideene, kunnskapene og erfaringene til medarbeidere i innovasjonsarbeid. Dette kan være tilfellet selv om en mindre andel av medarbeidere i caseenheten involverer seg. Det sentrale kan sies å være at gode ideer som kan potensielt utvikles til innovasjoner formidles i portalen. Dermed vil det ikke være et fasitsvar på hvor mange ansatte som vil være nødvendig å involvere for å frem de gode ideene som kan bli innovasjoner.

Selv om sentrale medarbeidere engasjerte seg i innovasjonsportalen, kan det være ønsket å involvere en bredere gruppe. Funnene kan bidra til å belyse hvilke grupper dette kan være. Grunnen til dette vil være at medarbeidere som kan karakteriseres av andre trekk enn de som var aktive brukere, også kan tenkes å besitte nyttige ideer, kunnskaper og erfaringer. Disse kan være opphav til verdifulle innovasjoner som caseenheten kan ønske å utnytte. Dette kan være ansatte som ikke ønsker å synliggjøre ideer for hele bedriften. Videre kan det være ansatte som tror at ideene deres har liten verdi, eller som ikke er bevisste over at beslutningspersoner ser og kan vurdere ideene som legges inn. Det kan også være sentralt å bevisstgjøre at erfaringer og kunnskaper kan være opphav til ideer, som denne oppgaven har belyst.



En kan konkludere med å si at en web-basert innovasjonsportal kan styrke grunnlaget for MDI. Dette fordi portalen var en arena der sentrale medarbeidere innen MDI, kan involveres i innovasjonsprosessen. En viktig forutsetning for å utnytte medarbeideres kunnskaper, erfaringer og ideer systematisk i innovasjonsprosessen er å involvere dem. I portalen involveres de gjennom å dele og diskutere ideer, kunnskaper og erfaringer, som de har generert gjennom operative daglige rutiner, og som caseenheten kan utvikle til innovasjoner.

### **5.3 Forskningsspørsmål 2**

Funnene rundt forskningsspørsmål 2<sup>16</sup> bidrar til å belyse hvordan portalen understøttet utnytting av det potensialet medarbeidere besitter med hensyn til ideer, erfaringer og kunnskaper i innovasjonssammenheng. Delkapittelet ønsker å gi en diskusjon rundt hvordan dette kan bidra til å styrke grunnlaget for MDI, og vil belyse mulige begrensninger knyttet til dette.

#### **5.3.1 Ideer rettes mot beslutningstakere**

I kapittel 4.1 kom det frem at aktive brukere var bevisste på at portalen var et verktøy hvor ideer ble vurdert av aktører som hadde muligheter og ressurser for å realisere ideene. Noen medarbeidere hadde større tiltro til at ideene ble realisert gjennom innovasjonsportalen enn gjennom ledere. Dette fordi at ideene nådde ikke frem til personer som kan ta beslutninger rundt innovasjon. De ansatte mente ideene ble publisert raskere til aktører som kunne utnytte dem. Dette gjorde at det var større sannsynlighet for at medarbeiderne delte ideer gjennom portalen enn gjennom andre kanaler.

Funnene gir opphav for å diskutere hvordan dette bidrar til å styrke grunnlaget for MDI. At ideer når frem til beslutningstakere raskt kan tenkes å bidra til å redusere avstanden mellom medarbeidere og beslutningstakere. Dette gir også grunnlag for å tro at det er større sannsynlighet at medarbeidere er kilder til, og muligens drivere av, innovasjon. Det vil også være grunnlag for å hevde at dette kan være en grunn til at medarbeidere engasjerer seg i innovasjonsprosessen. Dette kan være en av mekanismene som har indirekte effekter og som kan styrke grunnlaget for MDI.

---

<sup>16</sup> Hvordan understøtter en web-basert innovasjonsportal potensialet i ideer, kunnskaper og erfaringer fra medarbeidere så det kan utnyttes?

At ideer blir rettet til sentrale aktører kan tenkes å være et insentiv til å innføre verktøyet i større bedrifter. Web-baserte innovasjonsportaler kan bidra til at ideene kan utnyttes siden beslutningspersoner vil være mottakere av ideene.

### **5.3.2 Synliggjøre ideer, kunnskaper og erfaringer på tvers av virksomhetsområder**

En web-basert innovasjonsportal bidrar til å synliggjøre ideer og dette vil tenkes å være et viktig første steg i prosessen rundt MDI. Ideene ble synliggjort både for mottakere av ideer og alle brukere i caseenheten. Ledere i caseenheten fremhevet at uten ideene, vil ikke innovasjoner oppstå. Dermed vil ideer være kritiske for innovasjon.

Funnene presentert i kapittel 4 kan tyde på at synligheten av ideer kan være et positivt aspekt. Synlighet tillater at erfaringer og kunnskaper fra andre brukere kan forsterke ideer. Det ble ikke funnet at ideer, som ble forsterket av kommentarer, var de ideene som ble videreført av mottaksapparatet. En kan ikke trekke slutninger rundt dette siden få ideer var tatt videre i innovasjonsprosessen, da portalen hadde vært tilgjengelig i kort tid.

Kommentarene til brukere var basert på (taus) kunnskap ervervet i jobbsammenheng. Dette kan benyttes som tilleggsinformasjon som kan være nyttig i innovasjonsprosessen, og kan belyse konsekvenser på et operativt nivå (Kesting et al. 2010). Dette kan begrenses av synliggjøring, siden det kan tenkes at høy synlighet av kommentarer vil kunne gjøre medarbeidere reserverte til å kommentere.

Studien belyste at åpen kommentering på tvers av forretningsområder og mellom grupper kan åpne for dialog. Dialogen kan tenkes å bidra til større åpenhet og en mer inkluderende innovasjonsprosess. Høy synlighet av ideer og kommentarer kan også tenkes å bidra til dette. Amundsen et al (2011b) trekker frem at *åpenhet* er et kulturelt trekk som er viktig i MDI. Om portalen bidrar til å utvikle et kulturelt trekk vil være usikkert. Men åpenhet kan bidra til å skape et positivt engasjement hos medarbeidere (Amundsen et al. 2011b). Dermed kan åpenhet være en mekanisme som indirekte stimulerer til engasjement, som igjen vil kunne bidra til å fremme MDI. Effekten kan være at medarbeidere opplever en økt trygghet rundt å dele ideer. Dette vil være positivt for caseenheten siden en lav terskel ble belyst som viktig for caseenhetens medarbeidere for å dele ideer.

### **5.3.3 Sikrer at ideer, kunnskaper og erfaringer ikke går tapt**

I undersøkelsen kom det frem at ideene til medarbeidere ble fanget og dokumentert i portalen. Registrering av ideer bidrar til at virksomheten har et større tidsaspekt for å utnytte ideene. Siden portalen sikrer mot at ideer ikke går tapt, vil dette bidra til at virksomheten har større muligheter til å ta ideer videre og styrke grunnlaget for MDI. Bedriften kan benytte medarbeideres ideer på et senere tidspunkt, og dette kan bidra til at medarbeidere vil være kilder til innovasjoner. Å fange opp og lagre ideer vil med andre ord sies å bidra til å løfte frem medarbeideres kompetanse og ideer i innovasjonssammenheng.

Funnene er sammenfallende med forskningsresultatene til Amundsen et al (2011b).

Forfatterne (2011b : 32) fremhever at den viktigste grunnen for å bruke et verktøy som web-baserte innovasjonsportaler er å ”synliggjøre forslagene og sikre at de huskes dersom de ikke blir realisert med en gang”. Videre presiserer forfatterne at slike verktøy muliggjør at ideer kan videreutvikles uavhengig av idéhaver.

Lagring og oppfangning kan bidra til å støtte opp mot arbeidet i den første fasen av innovasjonsprosessen til caseenheten. Portalen kan være en mekanisme som bidrar til dette. I denne fasen er det sentralt å fange opp signaler som kan utvikles til innovasjoner (Tidd & Bessant 2009). Oppfangning og lagring av ideer vil dermed bidra til at caseenheten kan identifisere, prosessere og velge signaler som utvikles til innovasjonskonsepter. I denne konteksten kan signaler sies å være ideer som har sin opprinnelse i interne omgivelser.

Det vil også være av interesse å kjenne til bakgrunnen for ideer. Det kan gi caseenheten antydning på hvilket nivå i bedriften ideer til potensielle innovasjoner oppstår. Registrering av kunnskaper, innsikt og erfaring gjennom kommentarer kan også bidra til dette. En slik tydeliggjøring vil derimot være avhengig av hvor utfyllende medarbeidere beskriver ideen og innsiktene som førte den, men vil være verdifullt uansett.

### **5.3.4 Begrensninger**

Funnene i forbindelse med forskningsspørsmål 2 kan belyse begrensninger ved portalen. En begrensning innebærer at portalen ikke understøtter et bredt omfang av ideer. En annen begrensning innebærer at synlighet i kombinasjon med en opplevelse av eierskap til ideen, vil kunne tenkes å begrense hvilke ideer medarbeidere deler. Disse begrensningene kan ha følger fordi ideene ikke blir synlige for beslutningstakere.

Studien belyste at en av medarbeiderne i caseenheten ikke oppfattet at portalen understøttet de ”mindre” ideene til vedkommende. På grunnlag av dette kan det tenkes at portalen ikke understøtter ideer uansett omfang. Dette var overraskende ettersom andre medarbeidere ikke opplevde det samme. Funnet kan ses i forbindelse med et annet funn. Medarbeidere i caseenheten opplevde at det å dele ideene krevde en større anstrengelse fra dem enn kun å dele ideene. Dette opplevde de som et merarbeid, som skapte en negativt opplevelse av å dele ideer i portalen. Den negative opplevelsen kan føre til et redusert engasjement som igjen kan være negativt for MDI. Merarbeidet forsterket opplevelsen av at det var unødvendig å registrere de ”små” ideene. En oppfatning av hva som vil være ”store” og ”små” ideer vil være subjektivt for den enkelte medarbeider, men kan være opphav til ulikt omfang av innovasjoner. Ved at ”mindre” ideer ikke deles vil virksomheten kunne gå glipp av muligheter til å innovere. Ut i fra diskusjonen kan det tenkes at portalen understøtter kun de ”store” ideene grunnet merarbeidet ideene medfører.

Van Dijk og Van den Ende (2002) hevder gjennom Abernathy & Clark (1985) at forslags-systemer i seg selv kan være en katalysator for enhver type innovasjon, men fremhever ikke omfang (inkrementell eller radikal). Ideene til caseenhetens medarbeidere vil kunne være opphav til både radikale og inkrementelle innovasjoner. Men siden denne studien fokuserte på første fase i innovasjonsprosessen og portalen var nylig innført hos caseenheten, vurderes det ikke å være grunnlag for gå videre med denne diskusjonen. En kan argumentere for at i en tidlig fase av innovasjonsprosessen vil det være viktig at ideer uansett deles omfang.

En medarbeider fremhevet at høy synlighet innebar risiko for at ideer lekker utenfor selskapet, og vedkommende ønsket ikke å dele alle ideer av den grunn (jamfør kapittel 4.2). Det kan tenkes at jo flere ansatte bedriften har, og jo synligere ideer vil være for andre, jo større er risikoen forbundet med å dele ideer. Denne risikoen vil tenkes å øke etter hvert som innovasjonsportalen får flere brukere. Hvis oppfatning som presentert ovenfor er tilstede vil dette være negativt for deling av ideer.

Det ble tydeliggjort i kapittel 4.2 at høy synlighet vil kunne tenke å begrense hvilke ideer og kommentarer som den ansatte ønsker å dele. En mulig grunn for dette, kan være et sterkt eierskap til ideen. Men dette var noe de intervjuede medarbeiderne ikke opplevde. En mulig konsekvens av funnet kan være at ideer ikke deles. Dette vil begrense mulighetene

caseenheten har for å utnytte medarbeideres ideer, kunnskaper og erfaringer. Det kan tenkes at portalen ikke vil være riktig kanal for medarbeidere som opplever dette som et hinder.

Medarbeidere forventet at beslutningstakere skulle utvikle deres ideer videre. De ønsket ikke å gjøre dette selv og var tilfredse med å kun ha registrert ideene sine. Dette kan tolkes som å ha et lavt eierskap til ideen. Men siden de hadde tiltro til verdien av ideene sine, utførte de merarbeidet som registrering skapte. Anstrengelsen kan tolkes som å ha en sterk tiltro til egne ideer, og vil kanskje være viktig for at ideer skal deles i en web-basert innovasjonsportal. Dermed vil ikke eierskap til ideen nødvendigvis være avgjørende for deling, men tiltro vil kunne tenkes å være det. Tiltro til ideer kan relateres til van Dijk & van den Ende (2002) sin forskning rundt utvinningsfasen i kreativitetstransformering. De fremlegger at for at medarbeidere skal dele sine ideer vil de måtte være motivert til å gjøre noe med dem, og være villige til å dele dem. Først når dette er tilfellet vil de dele ideene.

Siden medarbeidere ønsket at beslutningstakere skulle videreutvikle ideene deres, kan det tenkes medarbeidere vil være *kilder* for innovasjoner og ikke *drivere*. Kesting & Ulhøi presenterer i sitt rammeverk at i MDI vil medarbeidere være delaktige i innovasjonsprosessen lengre enn første fase. Det kan tenkes at web-baserte portaler ikke bidrar til å involvere medarbeidere i senere faser. Hvilken konsekvens dette vil ha for grunnlaget for MDI, er usikkert. Så lenge medarbeidere er kilder til innovasjoner og deres kompetanse kan benyttes i innovasjonssammenheng vil dette styrke grunnlaget for MDI.

## 5.4 Forskningsspørsmål 3

Funnene som var opphav fra forskningsspørsmål 3<sup>17</sup> kan bidra til å belyse betydningen av lederes støtte i forhold til deling av ideer i portalen. Funnene viste at ledere (på ulike nivåer) kan styrke grunnlaget for MDI ved å tilrettelegge for denne typen involvering.

### 5.4.1 Toppledelsen viser støtte for entreprenørielle aktiviteter

Undersøkelsen gjort i forbindelse med oppgaven belyste at toppleres støtte for ideer fra medarbeidere var tydelig, og var den riktige måten de kunne vise støtte på. En slik oppfatning kan ses på som et tegn på myndiggjøring (som Sundbo (1996) beskriver som involvering av medarbeidere). Tegnet kan være et signal til medarbeidere om at deres ideer er ønsket og

---

<sup>17</sup> Hvilken betydning har lederes støtte i forhold til medarbeideres engasjement i en web-basert innovasjonsportal?

trenge. Toppledere gir på denne måten (virtuelt) støtte for innovasjonsarbeid. Amundsen et al (2011b : 35) fremhever at det er viktig at toppledelsen bør signalisere at de ”stiller seg bak og støtter bruk av det aktuelle verktøyet”. Det kan virke som de har gjort dette i stor grad hos caseenheten. Amundsen et al (2011b) fremhever også at toppledelsen bør engasjere seg selv i verktøy. Undersøkelsen ga ikke grunnlag for å hevde at dette foregikk hos caseenheten. Uansett kan toppledernes opptreden sies å være positivt for å engasjere medarbeidere i verktøyet.

En fremtredelse av toppledelsens støtte kan bidra til å skape en *trygghet* rundt arbeidsmiljøet. Trygghet rundt deling av ideer er viktig fordi dette kan stimulere og oppmuntre medarbeidere til å dele forslag og ideer. Toppledelsens støtte for entreprenørielle aktiviteter kan være en mekanisme som har indirekte positive effekter.

#### **5.4.2 Betydningen av nærmeste leders støtte**

Selv om støtte fra toppledelsen kom tydelig frem, er det i MDI viktig at nærmeste leder til medarbeidere engasjerer seg (Amundsen et al 2011b). Medarbeidere hevdet selv at nærmeste leders støtte var viktig, men de opplevde ikke at støtte fra nærmeste leder var viktig for de selv skulle dele ideer. De fremhevet at nærmeste leders støtte var viktigere senere i prosessen. Dette samsvarer delvis med det Kesting et al (2008), gjennom Amundsen et al (2011a), trekker frem; at lederens støtte bør ses i forhold til hvor i innovasjonsprosessen en befinner seg.

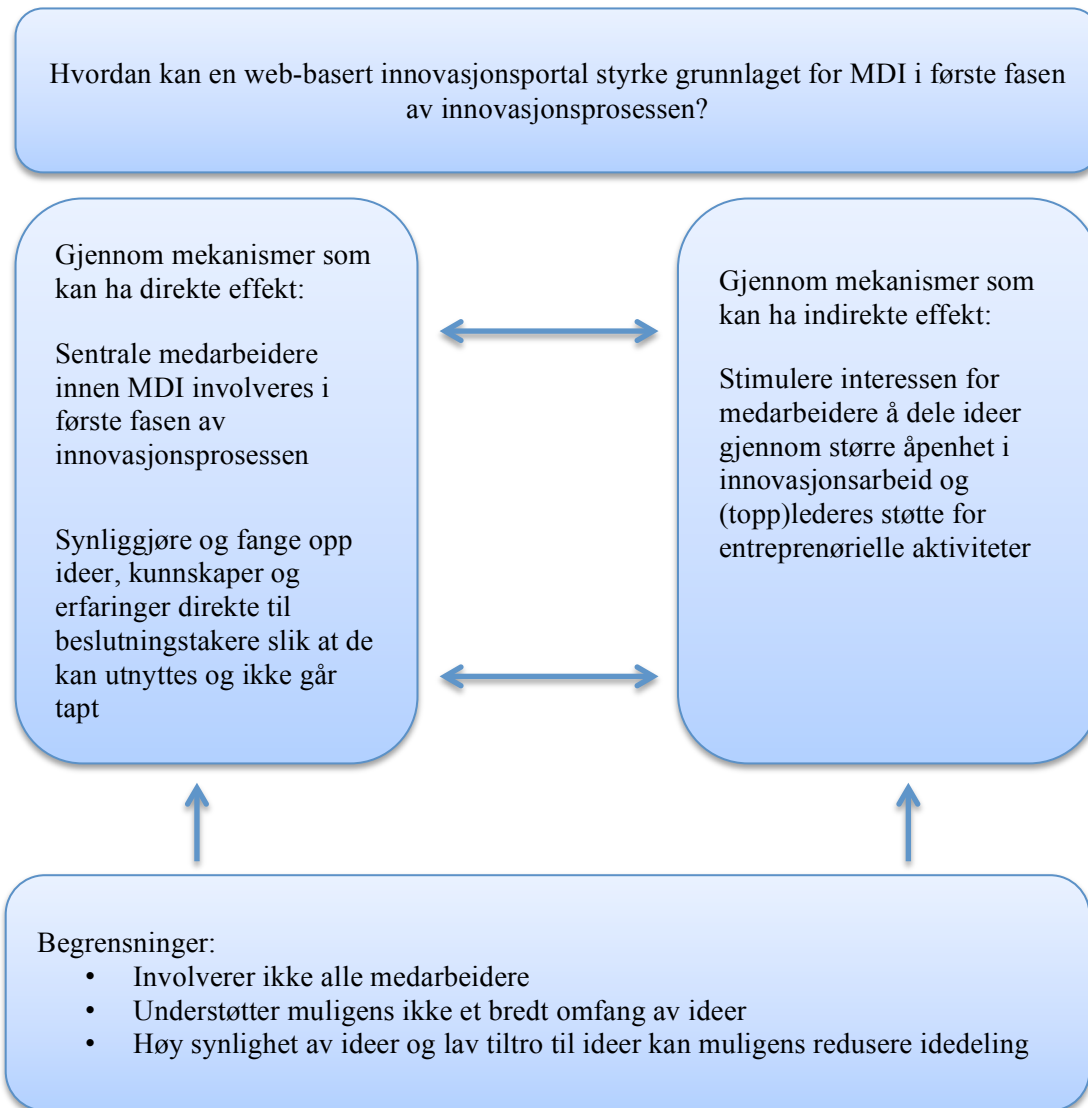
Diskusjonen gir grunnlag for å diskutere hvor betydningsfull støtte fra nærmeste leder vil være ved denne typen involvering. Mumford et al (2002) sine ulike former for støtte (derav idéstøtte, jobbstøtte og sosial støtte, jamfør kapittel 2.3.1) vil kunne belyse dette nærmere. For at medarbeidere som aktivt involverer seg i innovasjonsportaler vil sosial støtte tenkes å være det viktigste. Dette inkluderte aspekter som å gi anerkjennelse og støtte for idegenerering. Dette virker naturlig ettersom jobbstøtte (innvilgning av ressurser) ikke vil være nødvendig i like stor grad som senere i innovasjonsprosessen. Flere brukere i lederstillinger viste det som kan sies å være sosial støtte gjennom kommentering og diskusjon av ideer. De viste også dette ved å registrere ideer selv. Men siden medarbeidere ikke opplevde deres nærmeste leders støtte i stor grad, kan sosial støtte ha svak påvirkning for deling av ideer. Dette virker motstridende mot litteraturen rundt MDI, hvor lederens støtte fremheves som en av de viktigste betingelsene.

Hvis en tar utgangspunkt i funnene belyst ovenfor, kan det tenkes at en støttende *kultur* vil være *viktigere* enn en støttende ledelse for denne typen medarbeiderinvolvering. For eksempel kan de kulturelle trekkene trygghet og tillit være viktig. Dette var kulturelle trekk som påvirke engasjement hos de bedriftene Amundsen (2011b) studerte. Selv om støtte fra nærmeste leder kan tenkes å være svak fremhever Scott & Bruce (1994) at nærmeste leder vil representere den oppfatningen medarbeidere har for organisasjonsklimaet. Hvis lederen oppfattes som støttende for innovasjon sees også klimaet som støttende.

Funnene i denne studien påpekte at ledere *kan* vise støtte, interesse for idédeling og anerkjennelse internt i portalen. Flere brukere i lederstillinger engasjerte seg i portalen ved å kommentere og registrere sine ideer, og dette kan ha positive indirekte effekter for å stimulere medarbeideres interesse for å bidra selv. Derimot kan det tenkes at det er vanskelig for medarbeidere å skille mellom brukere som er ledere eller har andre roller i caseenheten. Idéhavere vil mest sannsynligvis ikke ha en sterk formening om hvilken rolle idéhaver eller kommentator har, hvis ikke vedkommende kjenner til dem. Det er stor sannsynlighet for det i en bedrift på størrelse med caseenheten (over 500 ansatte). I resultatkapittelet (kapittel 4.3) kom det frem at medarbeidere ikke var bevisste over at et ansatte i lederstillinger var aktive i portalen. Dermed kan det være mulig at funnet er svakt. En kan konkludere med å hevde at ledere bør engasjerte seg i portalen, men det kan tenkes å være like viktig, om ikke viktigere, at de engasjerer seg i innovasjonsarbeid, viser støtte og anerkjennelse *utenfor* portalen.

## 5.5 Oppsummerende sammenfatning

Figur 5.1 viser en grafisk fremstilling for hvordan en web-basert innovasjonsportal kan styrke grunnlaget for MDI gjennom mekanismer som kan ha direkte og indirekte effekter, som har vært belyst i diskusjonen.



Figur 5.1: Grafisk sammenstilling av hvordan en web-basert innovasjonsportal kan styrke grunnlaget for MDI



## 5.6 Svakheter

### 5.6.1 Begrenset utsagnskraft – en caseenhet og en kort studieperiode

Undersøkelsen baserer seg på studien av en caseenhet, dens innovasjonsportal, og utvalgte medarbeidere. Funnene vil mest sannsynligvis være kontekstavhengige og spesifikke for utvalget. Likevel kan det være mulig å overføre funnene i form av kunnskap til andre teoretiske sammenhenger enn å generalisere (Johannessen et al. 2010a).

Innovasjonskampanjen kan ha bidratt til å påvirke funnene. Spesielt kan aktivitetene som skulle gjøres i forbindelse med kampanjen ha bidratt til å skape oppfattelsen om understøttelse av ideer av ulikt omfang. Uansett vil oppfattelsen kunne tenkes å skape inntrykket fremover også. Under innovasjonskampanjen var det ikke mulig å registrere ideer utenfor utfordringer. Hvis denne begrensningen ikke hadde vært tilstede i kampanjeperioden kan det tenkes at antallet ideer hadde vært annerledes og fordelingen hadde vært annerledes. Caseenhetens innovasjonsportal ble studert over en kortere periode, og var gjort tilgjengelig for alle ansatte kort tid i forveien. Portalen hadde også vært tilgjengelig for et testpanel bestående av utvalgte ledere. Dette kan ha stor påvirkning på funnene og konklusjonene.

### 5.6.2 Utvalget

Beslutningen om å begrense utvalget til aktive brukere, som ikke var i lederstillinger, kan tenkes å begrense funnene. Brukere som hadde registrert en ide eller ingen ideer kunne også vært en del av utvalget. I forhold til teori forstås det som at medarbeidere i lederstillinger også er en del av MDI, og at ideer kan komme fra disse så vel fra medarbeidere som ikke er i lederstillinger. Det kan det tenkes at det ville vært mer hensiktsmessig å ekskludere medarbeidere som arbeidet innenfor stillinger og avdelinger i utvikling og innovasjon, såkalte spesialiserte stillinger og avdelinger. Det kan også diskuteres hva som menes med spesialiserte stillinger og hvilke stillinger. Kesting et al (2010) og andre forfattere mener dette er, men teori tyder på at det vil være en samlet betegnelse av stillinger forfattere henviser til. Dermed kan det se ut til at utvalget er skjevt med hensyn til at en informant arbeidet innen en slik stilling. Hvis utvalget hadde vært basert på andre kriterier, og bestod av medarbeidere som hadde registrert en eller ingen ideer, var ansatt i lederstillinger, og ikke i spesialiserte stillinger og avdelinger, ville dette muligens vært grunnlag for andre funn. En styrke ved utvalget er at det fremhever hvilke medarbeidere som *er* aktive brukere og om disse er sentrale innen MDI. Ved å ikke samle inn primærdata fra gruppen *ledere*, ekskludere disse fra utvalget, og bruke sekundærdata som hovedkilde for gruppen, kan sentrale data ha blitt utelatt. En svakhet ved innholdsanalysen at gruppering av brukere som enten ledere eller

medarbeidere var basert på skjønn og subjektiv tolkning av stillingstitler. Her kunne det være rom for feilvurdering og en konsekvens kan være at fordelingen kan være annerledes enn presentert i resultatene.

### **5.6.3 Datainnsamlingsprosessen**

Ved datainnsamlingsprosessen ble det utført strukturerte intervjuer, hvor en intervjuguide med åpne og definerte spørsmål ble benyttet som verktøy. Kapittel 3.5.3 fremhevet ulemper med dette. Under intervjuene ble det observert at informantene hadde forskjellige tolkninger av spørsmålene som ble stilt, som kunne ha implikasjoner for resultatene. Å strukturere intervjuet betydde at temaene ble i mindre grad brukt tid på enn ved ustrukturerte intervjuer, men intervjuene var ikke like strukturerte ved gjennomføring. Funnene kunne vært annerledes om det hadde vært brukt et mer ustrukturert intervjuguide og med større fleksibilitet. Selv om forskningsspørsmålene kan vurderes som valide i forhold til begrepsvaliditet (kapittel 3.9), vil intervjuguiden tenkes å være begrenset i forhold til hvor godt disse reflekterer operasjonaliseringen av fenomenet og forskningsspørsmålene.

### **5.6.4 Analyseprosessen**

Analysen av innhold i innovasjonsportalen viste seg å være mer problematisk enn antatt. Dette fordi det var vanskelig å plassere brukere i forhold til forretningsområder, objektivt vurdere i hvilken grad kommentarer og diskusjoner forsterket ideer, og vurdere hvilke konsekvenser dette hadde. En mer nøyaktig planlegging av innholdsanalysen ville kunne bidra til mer omfattende funn. For eksempel kunne det blitt gjennomført en mer omfattende analyse av ideene i portalen enn det som ble gjennomført, og positive og negative kommentarer kunne blitt telt opp. Til slutt ønskes det å nevne at ved en fortolkende lesing ved analyse av kvalitative data vil det være risiko for å ”overse data eller trekke feilaktige konklusjoner” (Askheim & Grenness 2008 : 143). I analyseprosessen ble det forsøkt å opprettholde objektivitet til datamaterialet slik at funnene representerte de dataene som ble samlet inn. Å være flere enn en person som analyserer datamaterialet vil være en måte å ”heve kvaliteten på analysearbeidet i form av bedret validitet og reliabilitet” (Askheim & Grenness 2008 : 150). Dermed kan sentrale data ha blitt oversett.

## **5.7 Forslag for videre forskning**

På bakgrunn av interessante funn kan det gis anbefalinger for videre forskning. Først og fremst omhandler dette om omfanget innovasjoner portaler understøtter og forhold rundt eierskap, tiltro til ideer og synlighet rundt ideene. Er dette oppfatninger som eksisterer i

caseenheten eller var det kun en medarbeidere som opplevde dette? Det kan tenkes at slike oppfatninger eksistere selv om, og hvis de gjør det, vil dette være en begrensning for portalen i forhold til MDI og hvilke effekter vil dette ha? Hvilke andre verktøy kan bidra til å støtte slike medarbeiders ideer i større virksomheter? Hvilket omfanget av ideer og mulige tilhørende innovasjoner understøtter portalen? Dette vil være interessant å bekrefte funnene i denne undersøkelsen.

## **5.8 Anbefalinger til caseenheten**

Anbefalingene til caseenheten vil fokuseres rundt hva caseenheten kan gjøre for å bidra til at portalen kan ytterligere styrke grunnlaget de har for MDI. Spesielt vil dette omhandle å engasjere flere medarbeidere, utvide oppfatningen om omfanget av ideer som er ønsket, og fremheve hvem ideene er synlige for. For noen medarbeidere kan det tenkes at det er avskrekkende å dele ideer på grunn av høy synlighet, og dermed ønsker ikke brukere å dele alle sine ideer. Dette kan unngås ved å fremheve at ideene kan ”skjules” for andre brukere og er kun synlige for mottaksapparatet. I tillegg kan det tenkes at medarbeidere ikke oppfatter sine ideer som nyttige, og det vil være viktig å fremheve at alle ideer kan potensielt ha verdi for virksomheten. Det kan eksistere oppfatninger om at portalen er et sted for de ”store” ideene, og dette kan forsterkes av en oppfatning om at det var et merarbeid opplevd ved å registrere ideer, og dette kan føre til at ideer ikke deles. Hvis medarbeidere føler sterkt eierskap og/eller svak tiltro til ideen kan det hende en web-basert portal ikke vil være den mest egnede kanalen for å dele ideer. Derfor bør caseenheten vurdere å innføre alternative kanaler, eller fremheve at alle ideer er av verdi og hvem som vil være ideens rettmessige eier. I forhold til ledere vil det være sentralt å oppmuntre ledere til å engasjere seg i innovasjonsarbeid i og utenfor portalen. Spesielt vil dette gjelde mellomledere på ulike nivåer, i alle avdelinger. Avslutningsvis ønsker jeg å fremheve at hvordan innovasjonsstyret og innovasjonsteamet arbeider med utviklingen av ideer vil være sentralt fremover. Denne typen involvering vil ha en stor fallhøyde, og medarbeidere kan miste tillit til bedriften og dens innovative grunnlag om ideene ikke følges opp. Det er viktig at denne prosessen blir gjort synlig og at medarbeidere opplever at deres ideer blir vurdert. Dette vil i følge medarbeidere selv sikre deres og andres engasjement. Caseenheten bør vurdere å fremheve ideer som blir kommersialisert i fremover for å motivere andre.

## 6 Litteraturliste

- Aasen, T. M. (30.3.2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon - jakten på beste praksis*. InnoMed Fagdag, Trondheim: InnoMed.
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K. & Aasen, M. (2011a). Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28 (3): 212-231.
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K. & Aasen, T. M. (2011b). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Handelsdepartementet, N. o.: Nærings og Handelsdepartementet. 53 s.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bailey, B. P. & Horvitz, E. (2010). *What's your idea?: a case study of a grassroots innovation pipeline within a large software company*. Proceedings of the 28th international conference on Human factors in computing systems, Atlanta, Georgia, USA, s. 2065-2074. 1753641: ACM.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- de Jong, J. P. J. & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1): 41-64.
- Evans, K. & Waite, E. (2010). Stimulating the innovation potential of 'routine' workers through workplace learning. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (2): 243-258.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Hernes, T. & Koefoed, A. L. (2007). *Innovasjonsprosesser: Om innovasjonens odysse*. Bergen: Fagbokforlaget. 207 s.
- Hertzberg, D. & Moen, S. E. (2010). Deltakende innovasjon. Medarbeideres innovasjonsaktivitet i fem bedrifter i Buskerud: Fafo-rapport 2010:43.
- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (2): 143-154.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010a). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2 utg. Oslo: Abstrakt Forlag. 430 s.

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010b). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utg. Oslo: Abstrakt Forlag. 319 s.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy: Text & Cases*, b. 9. utgave. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utgave utg. Bergen: Fagbokforlaget. 401 s.
- Kesting, P., Smith, P. & Ulhøi, J. P. (2008). *What are the driving forces of employee-driven innovation? (abstract)*. 9th International CINet conference.
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2008). Employee Driven Innovation: The discovery of the hidden treasure (Draft, August 2008).
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48 (1): 65:84.
- Klitmøller, A., Luring, J. & Christensen, P. R. (2007). Medarbejderdrevet innovation i den offentlige sektor. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 4: 207-216.
- LO Danmark. (2006). Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser: Dokumentasjonsrapport, Rambøll Management - på oppdrag for LO Danmark. 84 s.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13 (6): 705-750.
- Nærings- og Handelsdepartementet. (2008-2009). *St.meld. nr. 7 - Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Det Kongelige Nærings- og Handelsdepartement. Oslo. 142 s.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37 (3): 580-607.
- Smith, D. (2010). *Exploring innovation*. 2nd utg. Berkshire: McGraw-Hill Education. 322 s.
- Storey, D. J. & Greene, F. J. (2010). *Small businesses and entrepreneurship*. Essex, England: Pearson Education. 534 s.
- Sundbo, J. (1996). The balancing of empowerment: A strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms. *Technovation*, 16 (8): 397-409.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 4 utg. Chichester: Wiley. 622 s.
- van Dijk, C. & van den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practible ideas. *R&D Management*, 35 (2): 387-395.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2 utg., b. 5. California, USA:  
Sage Publications. 171 s.

## 7 VEDLEGG

### Vedlegg: Intervjuguide medarbeidere

#### Introduksjon og oppvarming (5-10 min)

---

- Fortelle litt om ditt daglige arbeid.
- Innføringen av portalen, hva mener du er formålet med portalen?
- Hvor lenge har du brukt portalen?
  - Hvorfor registrerte du deg?
- Opplevelse/inntrykk av innovasjonsportalen

#### Kartlegging av informantens aktivitet ifht portalen:

- Egne bidrag av idéer, kommentarer
- Hvor ofte besøker du portalen? **Hvorfor?**

#### Hoveddel (30-40 min)

---

##### Engasjement av medarbeidere på ulike nivåer

- Hvorfor har nettopp du engasjert deg i portalen?
- Hvorfor er du aktiv i å kommentere og stemme på andres idéer?
- Hvordan tror du at innovasjonsportalen kan bidra til å nå ut til samtlige medarbeidere?

##### Understøtte av idéer, kunnskaper og erfaringer

- Hvordan kom du på idéene dine? Du trenger ikke forklare selve idéen.
- Hva gjør du med idéene etter du har ”utviklet” dem? Vet du hvem du skal henvende deg til?
  - Hvordan kan portalen være et bindepunkt for deg på dette området?
- Hvordan synes du portalen muliggjør at du kan dele dine idéer?
- Hva betyr det for deg at du får uttrykket dine idéer gjennom portalen?
- Hvor viktig synes du portalen er for å kunne uttrykke og dele dine idéer? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Føler du at du får noe igjen for å publisere dine idéer? Hvorfor/hvorfor ikke?

##### Ledelse

- Hvordan bidrar dagens ledelse, både mellomledere og toppledelsen, til å engasjere medarbeidere på alle nivåer slik det er i dag?
  - Hvorfor, hvorfor ikke?
- Hvordan bør ledelsen opptre for økt engasjement og idéutveksling fra medarbeidere på alle nivåer?
- Hva mangler for at dette skal skje?

#### Avslutning (5-10 min)

---

Takke for intervjuet. Noe som ikke er tatt opp, noe som ønskes å **oppklare?**

Gi min kontaktinfo.

## Vedlegg: Intervjuguide mottaksapparatet

### Introduksjon og oppvarming (5-10 min)

---

- Fortelle kort om daglig arbeid, avdeling
- Innføringen av portalen, formålet
- Opplevelse av innovasjonsportalen og idéene som kommer inn
- Kontakt med idégivere?
  - Gjennom portal, mail, direkte henvendelser osv

### Hoveddel (30-40 min)

---

#### Engasjement fra medarbeidere på ulike nivåer

- Hvem ønskes å brukes portalen?
  - Hvorfor?
- Hvem bruker portalen i dag?
  - Hvorfor?
- Opplevelse av medarbeideres engasjement
- Hvordan er engasjementet på ulike nivåer, nås noen som ikke nås før? Bare annen kanal for idékommunisering?
- Forventet bredde av medarbeidere (ulike forretningsområder og lignende?)

#### Understøtte av idéer, kunnskaper og erfaringer

- Hva bidrar portalen med?
  - Hvordan?
- Hvordan bidrar portalen til idéutveksling blant medarbeidere på alle nivåer?
- Hvordan klarer portalen å fange opp det innovasjonspotensialet som finnes hos medarbeidere?
- Opplevd nytte av idéene
- Viktigheten av portalen
- Andre effekter enn innovasjon?

#### Ledelse

- Hva bør ledere bidra med? Både mellomledere og toppledelsen.
  - Hva er viktigst?
- Råd til ledelsen om arbeid med portalen

### Avslutning (5-10 min)

---

Takke for intervjuet. Noe som ikke er tatt opp, noe som ønskes å **oppklare**?

Gi min kontaktinfo.



## **Vedlegg: Informasjonsskriv**

### **Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave**

Mitt navn er Ida Bjønnstu Ingeberg og jeg studerer Entreprenørskap og Innovasjon ved Universitetet for Miljø og Biovitenskap.

I forbindelse med min masteroppgave om bruk av verktøy for medarbeiderdrevet innovasjon ønsker jeg å intervju personer som har erfaring med bruk av en innovasjonsportal. Formålet med intervjuene er å undersøke om og hvordan bruk av verktøy kan fremme medarbeiderdrevet innovasjon i en tjenestebedrift. Arbeidet gjennomføres i samråd med [caseenheten] (navnet på kontaktperson), og jeg har fått tilgang til innovasjonsportalen for å kontakte aktive brukere. Under intervjuet vil jeg bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time. I utgangspunktet har jeg satt av dagene 27, 28 og 29 mars til intervjuene som vil foregå nær ditt arbeidssted, men du kan også kontakte meg for å avtale annet tid eller sted.

Deltakelse i undersøkelsen er frivillig og opplysningene behandles konfidensielt. I oppgaven ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner ut ifra de opplysningene som blir gitt og kun student og veileder vil ha tilgang til dataene før disse presenteres i masteroppgaven i anonym og uidentifiserbar form. Prosjektet er meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), og opplysningene vil bli slettet når prosjektet er avsluttet. Dersom du har spørsmål om arbeidet, nå eller senere kan du kontakte meg eller min veileder.

Tusen takk på forhånd.

Jeg håper at du ønsker å stille opp.

Med vennlig hilsen, Ida Bjønnstu Ingeberg

#### **Kontaktopplysninger**

Masterstudent:

Ida Ingeberg

Epost: [ida.ingeberg@gmail.com](mailto:ida.ingeberg@gmail.com)

Telefon: 99 37 39 38

Veileder ved UMB:

Anne Jervell

Epost: [anne.jervell@umb.no](mailto:anne.jervell@umb.no)