



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp
Handelshøyskolen

Startup-mentalitet i etablerte bedrifter

En studie av hvordan bedrifter bygger et
entreprenørielt tankesett som fremmer
konkurranseskraft og verdiskaping.

Startup-mentality in established companies

A study on how companies build an entrepreneurial
mindset that promotes competitiveness and value
creation.

Julie Almelid & Trude Øvergård
Entreprenørskap og Innovasjon

Forord

Denne studien markerer avslutningen på det toårige masterstudiet, Entreprenørskap og innovasjon, ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige Universitet, våren 2019.

Masterstudiet har gitt oss en rik opplevelse som studenter innenfor det spennende fagområdet entreprenørskap og innovasjon. Den praktiske erfaringen i kombinasjon med det teoretiske grunnlaget har gitt oss verktøy vi trenger for å takle nye utfordringer i arbeidslivet.

Inspirasjonen for denne oppgaven har kommet gjennom internships i både startups og etablerte bedrifter. Anvendelse av entreprenørskapsteori i praksis i etablerte bedrifter er noe vi synes er spennende, og som vi ville utforske i større grad gjennom vår masteroppgave. De siste to årene har gitt oss mye kunnskap og erfaring som vi gleder oss til å ta med videre i livet.

Vi vil rette en stor takk til både familie og venner som har vært tålmodig i en krevende prosess, og for gjennomlesing og forslag til forbedringer på vår oppgave. I tillegg vil vi takke Oskar Aas og Håkon Rønnes for deres hjelp, støtte og motiverende ord i denne prosessen. Til slutt rettes en takk til vår veileder, professor Siw Fosstenløkken, for faglig innsikt og gode råd til vår oppgave.

Takk for nå, NMBU!

Oslo, mai 2019

Julie Almelid og Trude Øvergård

Sammendrag

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan etablerte bedrifter bygger et entreprenørielt tankesett som fremmer konkurransekraft og verdiskaping. Oppgaven presenterer et multiple-case studie som fokuserer på hvordan tre etablerte bedrifter bygger et entreprenørielt tankesett som fremmer konkurransekraft og verdiskaping (startup-mentalitet) gjennom en sammenkobling av tre elementer: 1) organisatoriske kapabiliteter (strategi, struktur, kultur, menneskelige ressurser og entreprenøriell ledelse) som er med på å bygge miljøer som støtter entreprenørskap og innovasjon, 2) entreprenørielle metodikker (Lean Startup og Design Thinking) som bidrar til å fostre innovasjon og 3) relevansen av kunnskapsdeling internt i organisasjonen for å etablere et entreprenørielt tankesett i hele organisasjonen. Det er benyttet en abduktiv tilnærming hvor forskerne har gjennomført analyser av bedriftsinformantenes individuelle dybdeintervjuer, både innad i bedriftene og på tvers av de tre bedriftene.

Studiens funn viser at etablerte bedrifter bygger startup-mentalitet gjennom tre nivåer: *primær drivkraft, bidragsytende byggeklosser og forsterkende arbeidsmetoder*. Funn fra analysen viser at den primære drivkraften for å bygge startup-mentalitet er *entreprenøriell ledelse*. Videre viser analysen at de organisatoriske kapabilitetene *strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser* er bidragsytende byggeklosser for å bygge startup-mentalitet. Videre funn fra analysen viser at etablering og anvendelse av en *entreprenøriell verktøykasse, semi-autonome og tverrfaglige team og kunnskapsdeling* er forsterkende arbeidsmetoder for startup-mentalitet.

Denne studien bidrar til teoretisk og empirisk innsikt på hvordan etablerte bedrifter kan fostre entreprenørskap og innovasjon. Studien foreslår at etablerte bedrifter bør sette et større fokus de tre overnevnte nivåene for å fostre et entreprenørielt tankesett i egen organisasjon som fremmer konkurransekraft og verdiskaping. Studien har bidratt til at forskerne har konstruert et nytt empirisk rammeverk for startup-mentalitet, som bidrar til teoriutvikling innenfor feltet entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter, og som representerer et fundament for videre studier.

Abstract

The purpose of this study is to investigate how established companies build an entrepreneurial mindset that promotes competitiveness and value creation. The thesis presents a multiple-case study that focuses on how three established companies build an entrepreneurial mindset that promotes competitiveness and value creation (startup-mentality) through three elements: 1) organizational capabilities (strategy, structure, culture, human resource management and entrepreneurial management) that contributes to build environments that support entrepreneurship and innovation, 2) entrepreneurial methodologies (Lean Startup and Design Thinking) that contributes to foster innovation and 3) the relevance of knowledge transfer internally within the organization to establish an entrepreneurial mindset throughout the organization. An abductive approach has been used in which the researchers have carried out analyzes of the corporate informants' individual in-depth interviews, both within the companies and across the three companies.

The findings in this study shows that established companies build startup-mentality though three levels: *primary driving force*, *contributing building blocks* and *reinforcing working methods*. Finding from the analysis show that the primary driving force for building startup-mentality is *entrepreneurial management*. Furthermore, the analysis shows that the organizational capabilities *strategy*, *structure*, *culture* and *human resource management* are contributing building blocks for startup-mentality. Lastly, findings from the analysis shows that the establishment and use of an *entrepreneurial toolbox*, *semi-autonomous and interdisciplinary teams* and *knowledge transfer* are reinforcing working methods for startup-mentality.

This study contributes to theoretical and empirical insight on how established companies can foster entrepreneurship and innovation. The study suggests that established companies should place a greater focus on the three levels mentioned above to foster an entrepreneurial mindset in one's own organization that promotes competitiveness and value creation. The researchers has through this study constructed a new empirical framework for startup-mentality, which contributes to development of theory within the field of entrepreneurship and innovation in established companies, and which represents a foundation for further studies.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------------|
| FORORD | I |
| SAMMENDRAG | II |
| ABSTRACT | III |
| INNHOLDSFORTEGNELSE | IV |
| LISTE OVER FIGURER OG TABELLER | VII |
| 1. INNLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN | 1 |
| 1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN | 2 |
| 1.3 STUDIENS RELEVANS OG BIDRAG | 2 |
| 1.4 FORMULERING AV PROBLEMSTILLING | 3 |
| 1.5 OPPBYGGING AV OPPGAVEN | 4 |
| 2. TEORI | 5 |
| 2.1 ENTREPRENØRIELL MENTALITET | 5 |
| 2.1.1 <i>Definisjon av startup-mentalitet</i> | 6 |
| 2.2 ENTREPRENØRSKAP OG INNOVASJON I ETABLERTE BEDRIFTER | 6 |
| 2.2.1 <i>Etablerte bedrifter vs. startups</i> | 7 |
| 2.3 RAMMEVERK FOR CORPORATE INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP (CIE-RAMMEVERKET) | 8 |
| 2.3.1 <i>Entreprenøriell ledelse</i> | 9 |
| 2.3.2 <i>Strategi</i> | 10 |
| 2.3.3 <i>Struktur</i> | 11 |
| 2.3.4 <i>Kultur</i> | 12 |
| 2.3.5 <i>Menneskelige ressurser</i> | 13 |
| 2.4 ENTREPRENØRIELLE METODIKKER | 14 |
| 2.4.1 <i>Lean Startup</i> | 15 |
| 2.4.1.1 <i>Lean Startup-prosessen</i> | 15 |
| 2.4.2 <i>Design Thinking</i> | 17 |
| 2.4.2.1 <i>Design Thinking-prosessen</i> | 17 |
| 2.4.3 <i>Sammenligning av Lean Startup, Design Thinking og tradisjonelle produkt- og tjenesteutviklingsprosesser</i> | 19 |
| 2.4.4 <i>Utfordringer ved implementering av Lean Startup og Design Thinking</i> | 20 |
| 2.5 KUNNSKAPSDELING | 21 |
| 2.6 KOMBINERING AV CIE-RAMMEVERKET, ENTREPRENØRIELLE METODIKKER OG GRUNNLEGGENDE MODELL FOR KUNNSKAPSDELING | 23 |
| 3. METODE | 25 |
| 3.1 MULTIPLE-CASE DESIGN | 25 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3.1.1 | <i>Oversikt over søkeord benyttet for å finne relevante referanser og teori</i> | 26 |
| 3.2 | DATAINNSAMLING | 26 |
| 3.2.1 | <i>Utvalg og rekruttering</i> | 27 |
| 3.2.1.1 | <i>Casebeskrivelser</i> | 29 |
| 3.2.2 | <i>Intervjuprosessen</i> | 29 |
| 3.2.2.1 | <i>Intervjuguide</i> | 30 |
| 3.3 | ANALYSE AV DATA | 31 |
| 3.3.1 | <i>Analyse av intervju</i> | 31 |
| 3.4 | VALIDITET OG RELIABILITET | 33 |
| 3.5 | ETISKE AVVEININGER | 34 |
| 4. | ANALYSE OG FUNN | 36 |
| 4.1 | ORGANISATORISKE KAPABILITETER | 36 |
| 4.1.1 | <i>Entreprenøriell ledelse</i> | 36 |
| 4.1.2 | <i>Strategi</i> | 38 |
| 4.1.3 | <i>Struktur</i> | 40 |
| 4.1.4 | <i>Kultur</i> | 43 |
| 4.1.5 | <i>Menneskelige ressurser</i> | 46 |
| 4.2 | ENTREPRENØRIELLE METODIKKER | 47 |
| 4.2.1 | <i>Anvendelse av Lean Startup og Design Thinking</i> | 48 |
| 4.3 | KUNNSKAPSDELING | 51 |
| 4.3.1 | <i>Anvendelse av kunnskapsdeling for å etablere et entreprenørielt tankesett</i> | 51 |
| 4.4 | RAMMEVERK FOR STARTUP-MENTALITET | 54 |
| 4.4.1 | <i>Primær drivkraft</i> | 55 |
| 4.4.2 | <i>Bidragstende byggeklosser</i> | 55 |
| 4.4.3 | <i>Forsterkende arbeidsmetoder</i> | 55 |
| 5. | DISKUSJON | 57 |
| 5.1 | STARTUP-MENTALITET | 57 |
| 5.2 | PRIMÆR DRIVKRAFT | 57 |
| 5.2.1 | <i>Entreprenøriell ledelse</i> | 57 |
| 5.3 | BIDRAGSYTENDE BYGGEKLOSSER | 59 |
| 5.3.1 | <i>Strategi</i> | 59 |
| 5.3.2 | <i>Struktur</i> | 59 |
| 5.3.3 | <i>Kultur</i> | 60 |
| 5.3.4 | <i>Menneskelige ressurser</i> | 60 |
| 5.4 | FORSTERKENDE ARBEIDSMETODER | 60 |
| 5.4.1 | <i>Entreprenøriell verktøykasse</i> | 61 |
| 5.4.2 | <i>Semi-autonome og tverrfaglige team</i> | 63 |
| 5.4.3 | <i>Kunnskapsdeling</i> | 63 |
| 6. | KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER | 66 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 6.1 | KONKLUSJON | 66 |
| 6.2 | PRAKTISKE IMPLIKASJONER | 67 |
| 6.3 | BEGRENSNINGER VED STUDIEN | 68 |
| 6.4 | ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING | 68 |
| 7. | KILDEHENVISNING | 71 |
| 8. | VEDLEGG | 79 |
| | VEDLEGG 1 – INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA | 79 |
| | VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE | 82 |

Liste over figurer og tabeller

Figurer

| | |
|--|----|
| Figur 1: CIE - rammeverk for entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter (Kuratko et al., 2011 s.2)..... | 8 |
| Figur 2: «Build – Measure – Learn» syklusen (Ries, 2011 s. 75)..... | 16 |
| Figur 3: Abstrakt prosessmodell for Design Thinking (Plattner et al., 2009). | 18 |
| Figur 4: Grunnleggende modell for kunnskapsdeling (Wehn & Montalvo, 2018 s. 58)..... | 22 |
| Figur 5: Illustrasjon av kobling mellom entreprenøriell teori, metodikk og kunnskapsdeling. | 23 |
| Figur 6: Rammeverk for startup-mentalitet | 54 |

Tabeller

| | |
|--|----|
| Tabell 2: Sammenligning av Lean Startup, Design Thinking og Waterfall Development (Balaji & Murugaiyan, 2012; Blank, 2014a; Müller & Thoring, 2012; Ries, 2011)..... | 20 |
| Tabell 3: Oversikt over datatype, datakilde og antall informanter. | 28 |

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Norge har i flere år blitt kåret av FN til verdens beste land å bo i når det gjelder levekår (Norsk-rikskringkasting, 2018). De gode levekårene skyldes i stor grad verdiskapingen fra oljen, men en dag vil vi ikke lenger kunne lene oss på oljen, og den økonomiske veksten og velstandsutviklingen må komme fra et annet sted (Vestnes, 2014). Innovasjon og nyskaping betraktes som sentrale kilder til økonomisk vekst og velstandsutvikling (Madsen, 2003). Norge er avhengig av et innovativt og nyskapende næringsliv for å opprettholde og styrke økonomisk vekst og velstandsutvikling (Hovland, 2018; Madsen, 2003). Den norske regjeringen fremhever at de siden 2013 har doblet satsningen på forskning og innovasjon i næringslivet for å bidra til et mer nyskapende næringsliv (Vissgren, 2018).

Dagens og fremtidens marked er sterkt preget av store og raske omstillinger, og i møte med endrede rammebetingelser blir evnen til å både utnytte eksisterende forretningsmodell og utforske nye muligheter enda viktigere for å skape økt verdi (Hitt, 2000). De store nye produktene og tjenestene i dagens marked kommer ofte fra små bedrifter og startups. Det er i størst grad disse selskapene som forbindes med entreprenørskap og innovasjon sammenlignet med etablerte bedrifter (Ries, 2013). Omstillingene som preger markedet krever at selskapene blir mer entreprenørielle og anvender fleksible metoder og hastighet for å opprettholde konkurransefortrinn og skape økt verdi (Hitt, 2000). Fleksibel praksis og hurtighet i utforskning av nye muligheter er mer forenlig med små selskaper og startups, sammenlignet med etablerte selskaper som i stor grad er preget av byråkrati (Blank, 2013b; Kuratko et al., 2011).

Entreprenørskap og innovasjon antas å være en av de viktigste kildene til økt konkurransefortrinn og verdiskaping, og et selskaps involvering i entreprenørskaps- og innovasjonsaktiviteter anses som svært viktig for å overleve i dagens og fremtidens marked (Kuratko et al., 2011). Etablerte selskaper er derfor avhengig av å innovere for å overleve i et marked preget av store og raske omstillinger. På bakgrunn av dette har flere etablerte selskaper de senere årene fått øynene opp for et mer entreprenørielt tankesett og entreprenørielle metodeverktøy.

Tidligere var dette tankesettet og disse metodeverktøyene i større grad assosiert med startups (Ries, 2011). Implementering og anvendelse av et annet tankesett og metodeverktøy har ført til at disse bedriftene har begynt å bygge en entreprenøriell mentalitet som bidrar til å fremme konkurransekraft og verdiskaping. I denne avhandlingen betegnes en entreprenøriell mentalitet som fremmer fleksibilitet og hastighet i utforskningen av nye muligheter for å skape økt konkurransefortrinn og verdi som startup-mentalitet. Startup-mentalitet er et spesifikt tankesett og atferdsmønster som bidrar til å skape verdi under usikre forhold (se definisjon i avsnitt 2.1.1). Jury (1999) fremhever at et entreprenørielt tankesett kan støtte veksten av en hel økonomi så vel som veksten av den enkelte bedrift. Hvordan etablerte bedrifter bygger startup-mentalitet er dermed høyst aktuelt både for bedrifter som ønsker å ta steget inn i det 21 århundret, og for Norges fremtidige verdiskaping.

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med studien er å belyse fenomenet startup-mentalitet i etablerte bedrifter. Studien forsøker å belyse fenomenet gjennom å undersøke hvordan tre etablerte bedrifter bygger startup-mentalitet gjennom organisatoriske kapabiliteter (strategi, struktur, kultur, menneskelige ressurser og entreprenøriell ledelse), entreprenørielle metodikker (Lean Startup (LS) og Design Thinking (DT)) og kunnskapsdeling (overføre/dele kunnskap som organisasjonen besitter eller opparbeider seg gjennom erfaring rundt i organisasjonen). Gjennom denne studien søker vi å etablere et rammeverk for hvordan bedrifter etablerer et slikt tankesett i egen organisasjon. Studien fokuserer på sammenkoblingen av: 1) organisatoriske kapabiliteter som er med på å bygge miljøer som støtter entreprenørskap og innovasjon, 2) entreprenørielle metodikker (LS og DT) som bidrar til å fostre innovasjon og 3) relevansen av kunnskapsdeling for å etablere et entreprenørielt tankesett i hele organisasjonen.

1.3 Studiens relevans og bidrag

Adopsjon av tanke- og handlingsmønsteret assosiert med startups i etablerte bedrifter er til nå lite utforsket. Tidligere studier av et entreprenørielt tankesett fokuserer på individnivå og de kognitive prosessene tilknyttet det å tilegne seg et entreprenørielt tankesett og evner (Haynie et al., 2010; Hitt, 2000; Ireland et al., 2003; Kuratko et al., 1993; McGrath, 2000; Mitchell et al., 2000; Pihie & Sani, 2009; Shepherd et al., 2007). Andre studier rundt adopsjon av tanke-

og handlingsmønsteret assosiert med startups er primært knyttet til åpen innovasjon, og herunder samhandling mellom startups og etablerte bedrifter for å forbedre innovasjonsevnen (Kohler, 2016; Kupp et al., 2017; Weiblen & Chesbrough, 2015). I denne studien ser vi på fenomenet på organisasjonsnivå og hvordan ulike aspekter i organisasjonen bidrar til å fostre et entreprenørielt tankesett i hele organisasjonen. Gjennom en økt forståelse av hvordan etablerte bedrifter bygger et entreprenørielt tankesett som fremmer konkurransekraft og verdiskaping i egen organisasjon, søker denne studien å bidra til teoriutvikling innen entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter.

I tillegg til et teoretisk bidrag har også studien praktisk relevans. Studien vil ha praktisk relevans for mange typer bedrifter ved at den illustrerer hvordan en bygger et entreprenørielt tankesett i egen organisasjon. Innsamling og deling av informasjon om hvordan suksessfulle entreprenørielle bedrifter bygger startup-mentalitet, kan inspirere og veilede andre bedrifter i sitt arbeid og følgelig kunne bidra til at disse bedriftene oppnår større suksess med sitt innovasjonsarbeid.

1.4 Formulering av problemstilling

Denne avhandlingen søker å utforske hvordan etablerte bedrifter bygger en entreprenøriell mentalitet som bidrar til å fremme konkurransekraft og verdiskaping. Studien fokuserer på sammenkobling av organisatoriske kapabiliteter, entreprenørielle metodikker og kunnskapsdeling for å bygge startup-mentalitet i egen organisasjon. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

“Hvordan bygger etablerte bedrifter startup-mentalitet?”

I denne avhandlingen defineres etablerte bedrifter som selskaper som har eksistert over 10 år og som har over 100 ansatte (Næringslivets-Hovedorganisasjon, u.å). Ordet «bygger» i problemstillingen peker på hvordan et selskap fosterer organisatoriske kapabiliteter, entreprenørielle metodikker og kunnskapsdeling for å styrke en entreprenøriell mentalitet som fremmer konkurransekraft og verdiskaping.

1.5 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven tar for seg seks kapitler; en teoridel, et metodeavsnitt, en analysedel, diskusjon og konklusjon. Kapittel 2 introduserer teorien og litteraturen som benyttes i studien. Sentrale begreper vil være startup-mentalitet, organisatoriske kapabiliteter, entreprenørielle metodikker og kunnskapsdeling. Kapitlet avsluttes med en sammenslått modell som viser sammenhengen mellom de teoretiske delene, problemstillingen og forskningsspørsmålene. I kapittel 3 redegjøres det for valg av metode og hvordan data har blitt innhentet og analysert. Kapitlet avsluttes med en diskusjon av oppgavens validitet, reliabilitet og etiske avveininger. Kapittel 4 presenteres empiri og analyse av funnene gjort under datainnsamlingen. Strukturen på analysekapitlet har blitt styrt av teorien for å gi et gjennomgående oppsett. I kapittel 5 diskuteres de viktigste funnene fra analysen opp mot teorien. Oppgaven avsluttes med en konklusjon i kapittel 6, samt en diskusjon av teoretiske og praktiske implikasjoner, svakheter og begrensninger ved studien. Det gis også en anbefaling til videre forskning.

2. Teori

Dette kapittelet er delt inn i fire deler, der det i kapittel 2.1 starter med et kort overblikk av fenomenet entreprenøriell mentalitet, før begrepet startup-mentalitet defineres. Deretter blir det gitt en beskrivelse av ulike organisatoriske kapabiliteter som er med på å bygge miljøer som støtter innovasjon i kapittel 2.2. Videre blir det gitt en beskrivelse av to entreprenørielle metodikker som bidrar til å fostre innovasjon i kapittel 2.3, før det blir vist hvordan kunnskapsdeling har relevans for å etablere et entreprenørielt tankesett i hele organisasjonen i kapittel 2.4. Kapittelet avsluttes med en modell som viser sammenkoblingen av entreprenøriell teori, metodikk og kunnskapsdeling.

2.1 Entreprenøriell mentalitet

Entreprenørskap er et universelt konsept som kan foregå i alle typer bedrifter. Stevenson og Jarillo-Mossi (1986) definerer entreprenørskap som: *“the process of creating value by bringing together a unique combination of resources to exploit an opportunity.”* (sitert i Kuratko et al., 2011 s.9). Denne definisjonen peker på fire nøkkelementer ved entreprenørskap: 1) entreprenørskap er en prosess som kan implementeres i enhver organisatorisk kontekst, 2) entreprenører skaper verdi innad i organisasjonen og i markedet, 3) entreprenører setter sammen ressurser på nye måter for å skape verdi, og 4) entreprenørskap innebærer mulighetssøkende atferd.

Sarasvathy (2001) har identifisert et eget tankesett hos entreprenører som skiller de fra et mer tradisjonelt forretningsmessig-tankesett. Dette tankesettet har fått betegnelsen «effectuation», og representerer en måte å tenke på som benyttes av entreprenører for å skape suksessfulle bedrifter. «Effectuation» forkaster tanken om at markedsmuligheter oppdages gjennom grundige analyser. Dette tankesettet fremhever at forretningsmuligheter skapes kreativt og eksperimentelt gjennom entreprenørens evne til å utnytte ressurser (Sarasvathy, 2001). «Effectuation» representerer et mer handlingsorientert tankesett hvor entreprenøren benytter seg selv og omgivelsene aktivt for å skape verdi, fremfor å fokusere på statiske planer. I teorien om entreprenører er det også identifisert ulike personlige karakteristikkene for å forklare en entreprenørs tanke- og handlingsmønster. Disse karakteristikkene er: Lidenskapelig søking etter nye muligheter, forfølgelse av muligheter, evaluering av muligheter for å forfølge de aller beste, fokus på utførelse, tilpasningsdyktighet og engasjering av nøkkelpersoner (McGrath & MacMillan, 2000).

2.1.1 Definisjon av startup-mentalitet

Fenomenet «entreprenøriell mentalitet», også kalt «startup-mentalitet» og «entreprenøriell tenkning», ble introdusert under den entreprenørielle økonomien på 1980-tallet (Kuratko et al., 1993). Entreprenørskap og viljen til å engasjere seg i, samt generere entreprenøriell aktivitet ble identifiserte som en viktig faktor for konkurransefortrinn og økonomisk vekst (Lucas & Robert, 1988; Romer, 1990; Romer, 1994).

McGrath og MacMillan (2000) har i sin bok “The Entrepreneurial Mindset” definert fenomenet som: *“a way of thinking about your venture that captures the benefits of uncertainty”* (s. 1). Videre utdyper de at entreprenøriell tenkning muliggjør kontinuerlig identifisering av usikre, men høyt potensielle forretningsmuligheter, og utnyttelse av disse mulighetene (McGrath & MacMillan, 2000).

Basert på presentert teori definerer vi i denne oppgaven startup-mentalitet som:

“Et spesifikt tankesett som orienterer menneskelig atferd mot entreprenørielle aktiviteter for å skape verdi under usikkerhet”.

Med denne definisjonen fremmes det at organisasjoner som besitter denne type mentalitet evner å parallelt utnytte eksisterende forretningsmodell og utforske nye forretningsmuligheter. De har en tilbøyelighet til å oppdage, evaluere og utnytte muligheter under usikre forhold for å skape økt verdi.

Tidligere forskning viser at organisasjoner som er i stand til å håndtere usikkerhet har en tendens til å utkonkurrere de som ikke klarer det (Brorström, 2002). Entreprenøriell mentalitet bidrar til økt konkurransefortrinn, og anses som nødvendig for å skape verdi utover eksisterende forretningsmodell (Miles et al., 2000). Andre funn tyder på at et entreprenørielt tankesett kan støtte veksten av en hel økonomi så vel som veksten av den enkelte bedrift (Jury, 1999).

2.2 Entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter

I dette avsnittet gis det en kort forklaring av etablerte bedrifter vs. startups før oppgaven fordypet seg i entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter.

2.2.1 Etablerte bedrifter vs. startups

I følge Ries (2011) finnes entreprenører over alt, men dagens store nye produkter og tjenester kommer ofte fra små bedrifter og startups (Ries, 2013). Historisk sett er små bedrifter og startups gode på å identifisere entreprenørielle muligheter, men mindre effektive på å utvikle og opprettholde konkurransemessige fordeler. Noe som er nødvendig for å utnytte mulighetene over tid (Ireland et al., 2003). Store etablerte bedrifter er derimot gode på å utvikle og opprettholde de konkurransemessige fortrinnene, men de er mindre effektive når det gjelder å gjenkjenne entreprenørielle muligheter (Ireland et al., 2003). Evnen til å både oppdage og utnytte muligheter anses som nødvendig for å skape konkurransefortrinn og verdi (Amit & Zott, 2001; Hitt & Duane Ireland, 2000; McGrath & MacMillan, 2000).

De senere årene er det etablert en forståelse i forretningsverden at startups ikke er små versjoner av etablerte selskaper, eller omvendt (Blank, 2014b). Startups og etablerte bedrifter som opererer i dagens marked skilles i hovedsak av utnyttelse og utforskning. Etablerte bedrifter er permanente organisasjoner som er designet for å utføre en repeterbar og skalerbar forretningsmodell (utnyttelse) (Blank, 2014b). Startups derimot er midlertidige organisasjoner som er designet for å søke etter en repeterbar og skalerbar forretningsmodell (utforskning) (Blank, 2014b).

Kuratko et al. (2011) har identifisert følgende likheter mellom innovasjon i etablerte bedrifter og startups: 1) gjenkjenne og omsette muligheter til forretning, 2) innovasjon drives frem av tverrfaglige team, 3) gi verdi til kunde og/eller sluttbruker, og 4) innovasjon involverer risiko, usikkerhet og tvetydighet.

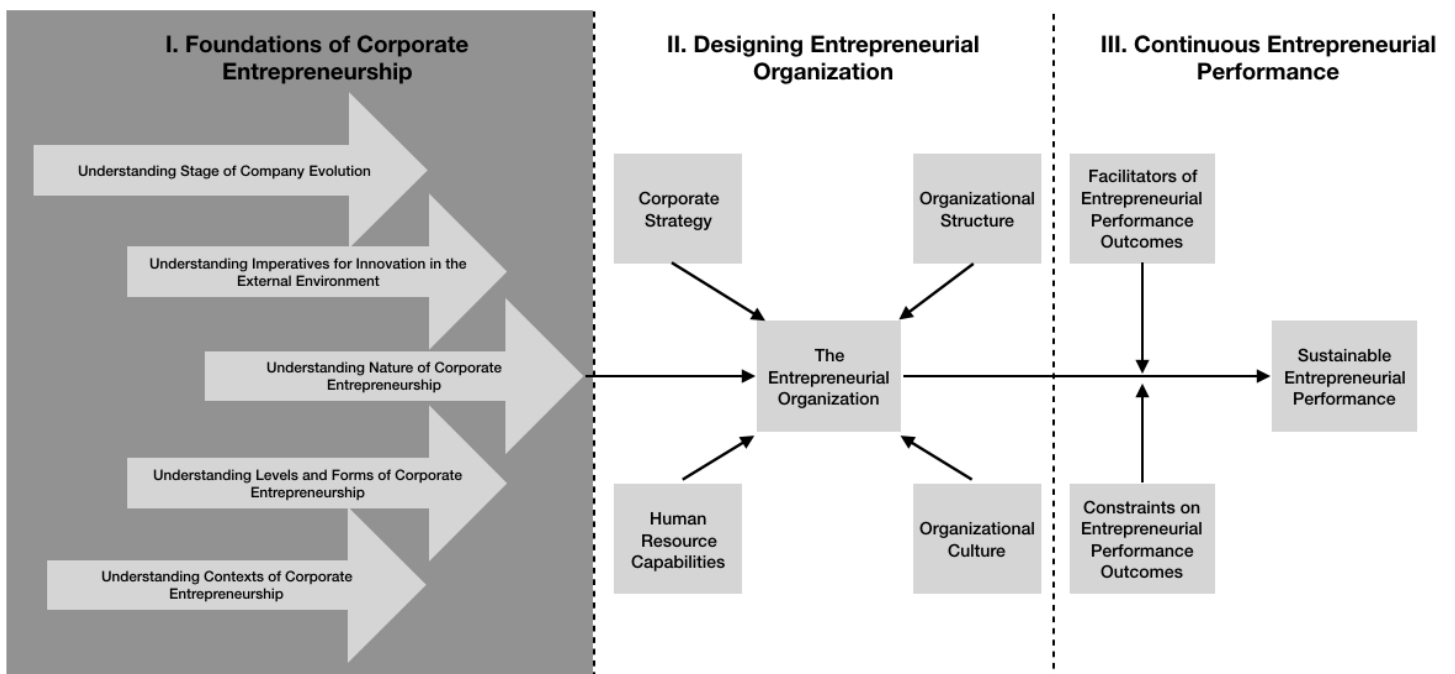
De elementære forskjellene mellom de ulike type organisasjonene ligger ifølge Kuratko et al. (2011) i: eierskap, risiko, ressurser og byråkrati. Innovasjon i etablerte bedrifter er tradisjonelt preget av byråkrati med lite fleksibilitet og lange beslutningsveier. I kontrast besitter Startups fleksibilitet i beslutningsprosedyrer, og også når det gjelder å utnytte ideen, skifte kurs og prøve ut nye ideer. I forhold til eierskap er det entreprenøren som eier forretningskonseptet i en startup, og ikke bedriften. I gjengjeld er startups mer sårbare for risiko og besitter færre ressurser enn etablerte bedrifter (Kuratko et al., 2011).

Fleksibiliteten som startups besitter trekkes ofte frem som en av hovedårsakene til at det er de som bringer frem de store nye produktene og tjenestene i markedet. De demonstrerer

fleksibilitet i beslutninger og ved utforskning av ideer. Denne fleksibiliteten tilrettelegger for kreativitet og eksperimentering i utforskningen av nye forretningsmuligheter (Blank, 2013b).

2.3 Rammeverk for Corporate Innovation & Entrepreneurship (CIE-rammeverket)

Kuratko et al. (2011) har utformet et rammeverk for Corporate Innovation & Entrepreneurship (CIE-rammeverket) som illustrere hvordan etablerte bedrifter kan fostre entreprenørskap og innovasjon i en organisasjon, se figur 1. Rammeverket består av tre deler: 1) byggesteiner for å forstå entreprenørskap i etablerte bedrifter, 2) hvordan bygge miljøer som støtter entreprenørskap, og 3) hvordan opprettholde innovative kapasiteter. I denne studien benyttes i hovedsak del 2 av rammeverket. Denne delen illustrerer hvordan organisasjoner bygger miljøer som støtter entreprenørskap og innovasjon gjennom de fire organisatoriske kapabilitetene: strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser. I tillegg benyttes aspektet entreprenøriell ledelse fra del 3 av rammeverket. Videre i oppgaven er entreprenøriell ledelse plassert under organisatoriske kapabiliteter. I de følgende avsnittene tar vi for oss de organisatoriske kapabilitetene og begynner med entreprenøriell ledelse.



Figur 1: CIE - rammeverk for entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter (Kuratko et al., 2011 s.2)

2.3.1 Entreprenøriell ledelse

Entreprenøriell ledelse omtales som evnen til å påvirke andre til å håndtere ressurser strategisk for å kunne drive både utforskende og utnyttende adferd (Covin & Slevin, 2002; Ireland & Hitt, 1999; Rowe, 2001). De senere årene har ledelse og lederstil blitt ansett som sentrale faktorer ved innovasjon (Matthiesen, 2014). En bedrifts konkurransefortrinn og suksess kan kobles direkte til effektivt lederskap og evnen til å lede innovasjonsprosesser (Adams et al., 2006; Daily et al., 2002).

Entreprenøriell ledelse kan karakteriseres ved seks elementer (Covin & Slevin, 2002): 1) Entreprenørielle ledere *dyrker entreprenørielle evner*. 2) de investerer i organisasjonskapasitet for innovasjon, og de *beskytter innovasjon som truer den nåværende forretningsmodellen*. 3) Entreprenørielle ledere bidrar til at de ansatte gjenkjenner og verdsetter muligheter knyttet til jobbene deres ved at de *gjør muligheter fornuftige*. Entreprenørielle ledere kan klart kommunisere verdien av muligheter og hvordan utnyttelse av mulighetene bidrar til bedriftens overordnede mål, så vel som enkeltindividets mål (Ireland et al., 2003). 4) Ved å *stille spørsmål ved den dominerende logikken* utfordrer den entreprenørielle lederen konvensjonell strategisk praksis, normer, og tankesett slik at innovasjon ikke hemmes av tradisjoner eller andre sosiale eller psykologiske begrensninger. 5) De identifiserer vekstmuligheter gjennom å kontinuerlig *re-besøke grunnleggende enkle spørsmål* som “hva verdsetter våre kunder?”. Det å gå tilbake til disse spørsmålene over tid er essensielt fordi svarene påvirker hva bedriften identifiserer som muligheter og hvordan bedriften forvalter ressurser for å utnytte disse mulighetene (Ireland et al., 2003). 6) Entreprenørielle ledere forstår at det er nødvendig å *koble entreprenørskap med strategisk ledelse* for å skape mest mulig verdi. De integrerer entreprenørielle og strategiske prosesser i organisasjonen for å fasilitere gjenkjennelse og utnyttelse av strategisk signifikante muligheter for innovasjon (Kuratko et al., 2011).

De seks elementene til Covin og Slevin (2002) trekker klare paralleller til lederstilen transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse omtales ofte som karismatisk ledelse, inspirerende ledelse og visjonær ledelse. Denne lederstilen har fokus på at lederen er sentral og synlig, samtidig som den ansatte settes i sentrum (Hetland, 2004). Matthiesen (2014) hevder at ledere som fokuserer og praktiserer transformasjonsledelse kan i større grad stimulere følelsen av mestringsevne hos sine medarbeidere. Dermed kan de også påvirke graden av kreativitet hos enkeltindivider, som igjen vil kunne påvirke et selskaps

innovasjonsevne. En metastudie utført av Rosing et al. (2011) viste positive forbindelser mellom transformasjonsledelse og innovasjon. Resultatene peker på at denne sammenhengen er konsistent for forhold som teaminnovasjon, innovativ tilpasning, kreativitet hos medarbeidere og kreativ prestasjon i gruppe.

Kuratko et al. (2011) påpeker at det kreves sterk forpliktelse og involvering fra ledelsen for at en organisasjon skal skape kontinuerlig entreprenørielle initiativer som: 1) samsvare med selskapets overordnede strategi, 2) er implementert, og 3) skaper et håndfast resultat. Videre skiller Kuratko et al. (2011) mellom tre ulike ledelsesnivåer i organisasjoner: toppleder, mellomleder og driftsleder. Disse menneskene innehar både direkte og indirekte roller, ansvar og aktiviteter som påvirker organisasjonens kapabiliteter (Kuratko et al., 2011). På tvers av disse ledelsesnivåene understreker Kuratko et al. (2011) at det er svært viktig at lederen viser vei ved å være en rollemodell, viser viktigheten av innovasjonsarbeid, oppmuntrer og belønner de som handler entreprenørielt, og aktivt deltar i entreprenørielle prosjekter. Charbonnier-Voirin et al. (2010) påpeker at lederen har en kritisk rolle sett i forhold til innovasjonsevnen i en organisasjon. Videre utdyper han at det er gjennom sin rolle som leder at lederen kan bidra til et klima som oppmuntrer og legger til rette for innovasjon. Et innovativt organisasjonsklima forbedrer en organisasjons prestasjonsnivå ved at det bidrar til økt organisasjonseffektivitet gjennom å skape, introdusere og implementere nye ideer (Sanders et al., 2010).

2.3.2 Strategi

Strategi definerer en bedrifts retning, og sier noe om hvor bedriften ønsker å være, gir en indikasjon på hvordan den skal komme seg dit og hvor bra dette skal oppnås (Kuratko et al., 2011). En entreprenøriell strategi skiller seg klart fra en strategi for entreprenørskap. Strategi for entreprenørskap handler om å formulere bedriftens strategi for hvordan de skal jobbe med innovasjon. Entreprenøriell strategi er derimot en sammenkobling av utforskende og utnyttende adferd for å utvikle og utføre handlinger for å skape verdi (Hitt et al., 2001).

Sammen med kultur er det strategien i et selskap som er med på å styre medlemmenes handlinger. Dersom de ansatte ikke har en sterk oppfatning av at innovasjon er essensielt for å realisere bedriftens mål, vil ikke deres handlinger på jobb bidra til innovasjon (Kuratko et al., 2011). Kuratko et al. (2011) påpeker at den entreprenørielle beskjeden må flyte fra toppen i

organisasjonen. Med dette menes en toppledelse som klart støtter, formulerer og kommuniserer viktigheten av innovasjon ut i selskapet. Gjennom en tydelig formulert og kommunisert strategi kan en skape en følelse av enhet og konsistent handling gjennom hele organisasjonen (Kuratko et al., 2011). En entreprenøriell strategi kjennetegnes ved at den fremmer strategisk smidighet, fleksibilitet, kreativitet og kontinuerlig innovasjon gjennom hele selskapet (Kuratko et al., 2011). Kuratko et al. (2011) belyser syv elementer som bidrar til en entreprenøriell strategi: 1) utvikling av en entreprenøriell visjon, 2) øke oppfatningen av muligheter, 3) institusjonalisere endring, 4) etablere et ønske om å være nyskapende, 5) investere i menneskers ideer, 6) dele risiko og belønning med de ansatte og 7) erkjenne den kritiske betydningen av å feile.

2.3.3 Struktur

Organisasjonsstruktur viser et selskaps organisering av ressurser og oppgaver (Kuratko et al., 2011). Den gir et formelt oppsett av hvordan mennesker og jobber grupperes, og sammenhengen mellom aktiviteter og funksjoner i en bedrift. Det eksisterer en rekke ulike strukturer, og de mest utbredte er: enkel, byråkratisk, organisk og divisjonsstruktur (se Mintzberg (1989)).

Kuratko et al. (2011) påpeker at entreprenørskapstiltak nesten alltid vil utfordre eller komme i konflikt med den eksisterende strukturen. Videre hevder Kuratko et al. (2011) at dette er et nesten uunngåelig resultat da entreprenørskap på den ene siden handler om å oppdage og utforske muligheter, og struktur på den andre siden er etablert for å håndtere organisasjonens eksisterende krav (utnyttelse). Lawson og Samson (2001) peker på at strukturen i en bedrift og dens tilhørende prosesser må bidra til å skape et gunstig miljø for innovasjon, hvis ikke er det mindre sannsynlig at andre komponenter i innovasjonssystemet vil lykkes. Kuratko et al. (2011) fremhever seks trekk som kjennetegner en entreprenøriell struktur: 1) det er færre nivåer og lag, 2) kontrollen er bredere, 3) det er et mer horisontalt design enn vertikalt, 4) desentralisering og myndiggjøring 5) en klar visjon og strategisk retning som kommer fra toppen, 6) flyten av ideer kommer fra bottom-up og ikke top-down. Disse trekkene samsvarer med en organisk struktur. Lawson og Samson (2001) er i likhet med Kuratko et al. (2011) enig i at store innovasjoner er mer sannsynlig å oppstå under strukturer som er mer organiske av natur. De hevder at jo mer organisk struktur et selskap har, jo større potensiale har det for innovative ideer til å blomstre. En organisk struktur som fasiliterer variasjon, endring, fart og

fleksibilitet er viktig for å fostre innovasjon, og anses som en kilde til økt konkurransefortrinn (Ekvall, 1996; Galbraith, 1995).

Strukturen i et selskap påvirkes av ulike faktorer som: størrelse, alder, produkter, prosesser og teknologi. Dette er faktorer som er under kontinuerlig endring, og viser at selskapets struktur må være åpen for kontinuerlig eksperimentering og endring (Kuratko et al., 2011). Etterhvert som et selskap vokser har det en tendens til å legge til flere lag i strukturen, noe som gjør at de blir mer mekanisk og byråkratisk (Kanter, 1984). Ries (2017) påpeker at en struktur som støtter semi-autonome og tverrfaglige team er nødvendig for å lykkes med innovasjon. På bakgrunn av erfaring fra både startups og etablerte bedrifter, antyder han at moderne selskaper bør bestå av tverrfunksjonelle team som jobber sammen for å betjene kunder gjennom høyt iterative og vitenskapelige prosesser. En mer organisk struktur som støtter opp under bruken av semi-autonome og tverrfaglige team vil løse opp den formelle kontrollen i bedriften. Kanter (2006) trekker frem at når selskaper løser opp den formelle kontrollen, bør det fokuseres på å styrke den mellommenneskelige relasjonen og kontakten mellom innovasjonsteamet og resten av selskapet.

2.3.4 Kultur

Kultur kan forstås som det underliggende i en organisasjon som bestemmer hva som skjer, hvordan det skjer og hvorfor det skjer (Bang, 2013). Dess og Picken (1999) omtaler kultur som et system av delte verdier (hva som er viktig), og oppfatninger (hvordan ting fungerer) som former bedriftens strukturelle ordninger og medlemmenes handlinger til å produsere atferdsnormer (måten arbeid fullføres på i organisasjonen). I en studie utført av Chatman et al. (2014) fant forskerne bevis for at kulturer som fremmer innovasjon scorer bedre på en rekke resultatindikatorer. Resultatene indikerer at kultur kan være en potensiell kilde til varig konkurransefortrinn.

Kultur er noe som ikke kan vedtas, det vokser frem gjennom medlemmenes interaksjon med hverandre og omgivelsene, og kommer til uttrykk gjennom deres atferd og holdninger (Bang, 2013). Kultur er derfor komplekst og vanskelig å endre. Kuratko et al. (2011) antyder at de kan ta syv til ti år (eller mer) å endre kulturen i et selskap. Det kan i tillegg utvikle seg en rekke subkulturer, som sameksisterer med og noen ganger kolliderer med den overordnede organisasjonskulturen. I bedrifter hvor det er flere divisjoner eller enheter som er geografisk

spredt, kan ulike kulturer dukke opp over tid. I følge Kuratko et al. (2011) kan subkulturer påvirke hvordan entreprenørskap utvikler og fester seg i et selskap. En entreprenøriell kultur fostrer og støtter en kontinuerlig søken etter entreprenørielle muligheter som kan utnyttes for å skape økt konkurransefortrinn og verdi (McGrath & MacMillan, 2000). Ifølge Ireland et al. (2003) er en entreprenøriell kultur en kultur hvor nye ideer og kreativitet er forventet, risikotaking er oppmuntret, å feile er tolerert, læring fremmes, produkt, prosess og administrative innovasjoner heies frem, og kontinuerlig forandring blir sett på som en transportør av muligheter. I likhet med Ireland et al. (2003) mener Hillestad og Yttri (2016) at innovative kulturer kjennetegnes ved at de har evne og vilje til å ta risiko, eksperimenterer og aksepter perioder med tvetydighet og redusert forutsigbarhet.

Gjennom evaluering av tidligere arbeid innenfor kulturelle elementer som fostrer entreprenørskap og innovasjon har Kuratko et al. (2011) sammenfatte åtte kulturelle elementer som kjennetegner en entreprenøriell kultur: 1) fokus på mennesker og myndiggjøring, 2) verdiskaping gjennom innovasjon og endring, 3) belønning for innovasjon, 4) lære av feil, 5) samarbeid, 6) frihet til å vokse og feile, 7) forpliktelse og personlig ansvar og 8) vektlegging på fremtiden og ha en følelse av at det haster (sense of urgency) (Kuratko, 2008; Peters, 1997; Timmons & Spinelli, 2009).

2.3.5 Menneskelige ressurser

I enhver organisasjon er det de ansatte som er driverne bak utforskning og implementering av innovative konsepter (Kuratko et al., 2011). Det er menneskene i organisasjonen som har potensialet til å gjøre ideer om til lønnsomme realiteter. De menneskene som forfølger muligheter innad i en organisasjon betegnes som intraprenører. Intraprenører er ansatte som får ting til å skje raskt, er målorientert, og er villig til å gjøre det som trengs for å nå målet (Kuratko et al., 2011). Uten ansatte som både opprettholder eksisterende aktiviteter og søker etter nye vil ikke bedriften løsrive seg fra status quo. De menneskelige ressursene står derfor sentralt i å skape økt konkurransefortrinn og verdi for bedriften (Kuratko et al., 2011).

De menneskelige ressursene krever tilrettelegging for å kunne utforske og utnytte muligheter innad i en organisasjon, samtidig som de utnytter bedriftens eksisterende aktiviteter. Ansvaret for å legge til rette for et entreprenørielt jobbmiljø tilfaller ofte en egen avdeling i etablerte selskaper. Konseptet som fanger det sett av oppgaver som er assosiert med å anskaffe, trene,

utvikle, motivere, organisere og opprettholde de ansatte i selskapet, betegnes “Human Resource Management” (HRM). HRM har ifølge Kuratko et al. (2011) en innvirkning på nivået av innovasjon som demonstreres i et selskap. Kuratko et al. (2011) har definert fem nøkkelementer i et HRM-system for å skape et entreprenørielt jobbmiljø: 1) jobbplanlegging og design, 2) rekruttering og valg, 3) trening og utvikling, 4) vurdering av ansattes ytelser, og 5) kompensasjon og belønning. Rekruttering, valg og trening skal sikre at de ansatte innehar ferdigheter som er kritiske for større bedriftsyttelse over tid. Ytelsesvurdering og belønning er designet for å gi atferdsmessige tegn og forsterkninger som guider og motiverer atferd assosiert med bedriftens strategi (Kuratko et al., 2011).

På bakgrunn av denne gjennomgangen har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvordan påvirker ledelse, strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser utøvelsen av entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter?

2.4 Entreprenørielle metodikker

Produkt- og tjenesteinnovasjon har tradisjonelt foregått bak lukkede dører, uten testing og involvering fra kunden før i siste fase av prosessen (Blank, 2013a). Det siste tiåret har det dukket opp ulike metodeverktøy som er mer brukerorienterte, for å skape produkter og tjenester som markedet vil ha. Lean Startup (LS) og Design Thinking (DT) er ikke vitenskapelige teorier, men praksisorienterte metodeverktøy for å fostre innovasjon. I følge Ries (2011), Martin (2009) og Blank (2013b) er metodikkene godt utbredt i både startups og etablerte bedrifter, som General Electric (GE), Intuit, IBM og Nike for å nevne noen (Blank, 2013b; Chandler et al., 2017; Ries, 2011). Det eksisterer lite forskning på effekten av anvendelse av metodikkene, men flere selskaper viser til effekter som signifikant nedgang i utviklingstid og bedre “product-market fit” ved bruk av metodikkene (GE-Healthcare, 2012; Watson, 2017). I de følgende avsnittene ses det nærmere på de to brukerdrevne metodikkene LS og DT, samt hvordan de skiller seg fra mer tradisjonelle produkt- og tjenesteutviklingsprosesser. Avslutningsvis ses det på utfordringer ved implementeringen av metodikkene.

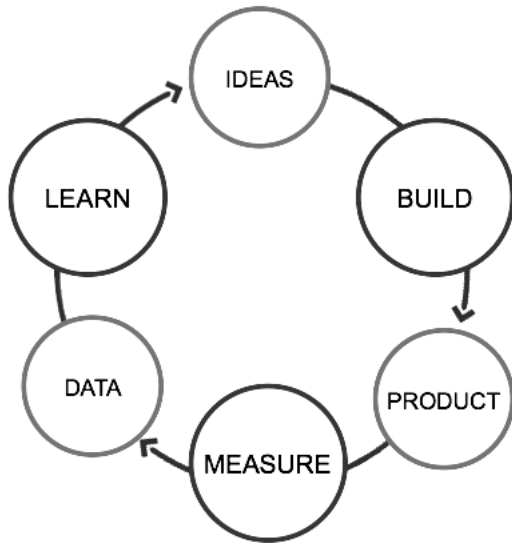
2.4.1 Lean Startup

Boken «The Lean Startup» skrevet av Eric Ries (2011) presenterer et rammeverk med metoder som forfatteren hevder kan bidra til å effektivisere innovasjonsprosessen i både små og store bedrifter. LS-metoden er en brukersentrert innovasjonsmetodikk som tar sikte på å bygge produkter og tjenester mer effektivt, ved å kombinere hypotesedrevet-eksperimentering, kontinuerlig produktlansering og validert læring. Metodikken er basert på tre hovedideer: 1) eksperimentering, 2) tidlig og kontinuerlig tilbakemeldinger fra kunder og 3) bruk av iterative og fleksible designmetoder (Blank, 2013b; Eisenmann et al., 2011).

Fokuset i LS ligger på kunden og validering, samt anvendelsen av fleksibel praksis for å redusere usikkerhet og risiko. I tillegg reduseres behovet for store investeringer og kostbare produktlanseringer (Ries, 2011). Ries (2011) hevder at innovasjonsprosesser som følger LS metoden vil lykkes med å levere suksessfulle produkter eller tjenester i et miljø preget av høy usikkerhet. LS metoden bygger på inspirasjon fra: Lean Manufacturing (Eisenmann et al., 2011; Womack & Jones, 1997), Agile Software Development, Design Thinking (Plattner et al., 2009), the Customer Development method (Blank, 2013a) og Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.4.1.1 Lean Startup-prosessen

Kjernen i LS kan illustreres ved å benytte en abstrakt modell av Ries (2011), se figur 2. Modellen har fått navnet “Build – Measure - Learn” syklusen, og består av seks prosesssteg for å utvikle en idé til en prototype, teste den, og bruke feedback for å snu om og justere strategien («pivot») eller fortsette («persevere»). Målet med modellen er å minimere den totale utviklingstiden, samt maksimere læringsprosessen for å kunne bygge produkter og tjenester mer effektivt. Ved å benytte elementer fra “Build – Measure - Learn” syklusen vil bedrifter ifølge Donelan (2013) kunne lansere ideer som folk faktisk vil ha, og det på en mye raskere og billigere måte enn ved tradisjonelle metoder.



Figur 2: «Build – Measure – Learn» syklusen (Ries, 2011 s. 75)

Visjon og bygging av minimum viable product

Entreprenøren begynner med en visjon for et nytt produkt eller tjeneste. Videre oversetter entreprenøren visjonen til testbare forretningsmodell-hypoteser ved å benytte Osterwalder og Pigneurs Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010). BMC bryter ned den tradisjonelle forretningsplanen til en én-sides oversikt. Videre utvikler entreprenøren ett eller flere minimum viable products («MVP») for å teste forretningsmodell-hypotesene. MVP er den minste versjonen av produktet som er nødvendig for å teste en hypotese, og begynner prosessen med å eksperimentere og lære (Maurya, 2012; Ries, 2013).

Måling

For å effektivt treffe sentrale kundegrupper tester entreprenøren MVPene på potensielle kunder, som bedriften ville ha rettet seg mot med det fullstendige produktet eller tjenesten. Målet med testene er å validere kundebehovet gjennom MVPene. Testene er begrenset til det minste antall kunder som trengs for å gi statistisk signifikante resultater, og testene prioriteres etter lav kost/høy verdi (Eisenmann et al., 2011). For å validere hypotesene måler entreprenøren kvantifiserbar data. Hensikten med å benytte harde data er å kvantifisere hvor mye nyttig læring teamet har fått som kan benyttes for å bygge en varig virksomhet (Ries, 2013).

Validert læring

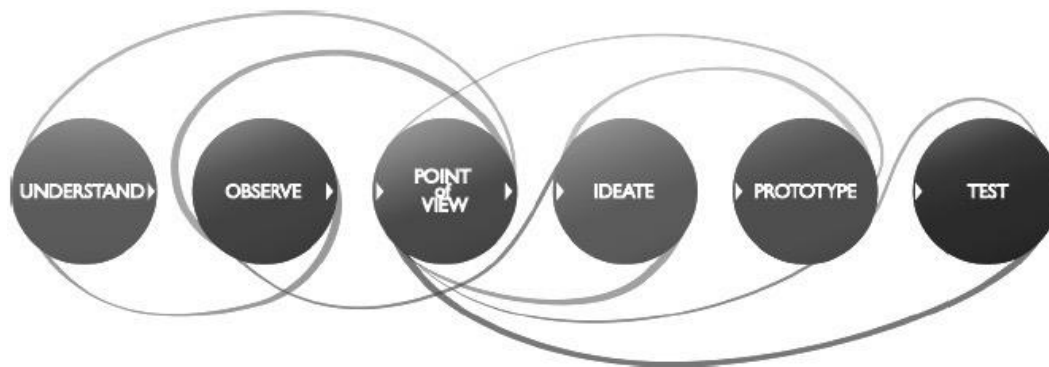
Ved å putte et fysisk produkt i hendene på en ekte kunde oppnår teamet validert læring. Denne læringen er essensiell for å forstå om produktet eller tjenesten er levedyktig, eller om det kreves endringer (Ries, 2011). Entreprenøren benytter resultatene fra testene for å evaluere dataen og bestemme om de skal “pivotere”, fortsette eller forkaste produktet eller tjenesten. Ved pivotering justerer entreprenøren strategien for å imøtekomme læringen fra testene. Uavhengig av utfallet vil prosessen gi læring, og denne læringen kan benyttes for å skape ytterligere verdi i et nytt prosjekt (North & Kumta, 2018) . Når alle MVP testene har blitt fullført og hypotesene er validert, er det tid for entreprenøren å skalere virksomheten. I dette steget har produktet eller tjenesten oppnådd “product-market fit”, og det eksisterer en etterspørsel og et profitt-potensiale for produktet. Neste steg for bedriften er å bygge infrastruktur, øke bemanning og tildele flere ressurser til produktet eller tjenesten for å adressere den påviste kundebasen (Ries, 2011).

2.4.2 Design Thinking

DT ble utviklet av konsulentselskapet IDEO på slutten av 90-tallet (Kelley & Littman, 2001). I likhet med LS er DT en brukerdrevet innovasjonsmetodikk. Ideen bak DT er å benytte designmetoder og prinsipper for å identifisere brukerbehov, for igjen og kunne skape passende løsninger (Müller & Thoring, 2012). Metodikken benytter tverrfaglige team, omfattende brukerundersøkelser, tilbakemeldingssløyfer og iterasjons-sykluser for å løse komplekse problemer (Buchanan, 1992; Rittel, 1972). I likhet med LS er fokuset i DT på kunden og sluttbrukeren. Metodikken starter med å finne et kundebehov for å så skape en passende løsning, og risikoen ved det nye produktet eller tjenesten reduseres gjennom rask prototyping og læring (Blank, 2014a).

2.4.2.1 Design Thinking-prosessen

Kjernen i DT-metoden kan illustreres ved å benytte en abstrakt modell av Plattner et al. (2009), se figur 4. Modellen består av seks prosesssteg, og viser en lineær prosess for å løse et komplekst problem gjennom å forstå behov, utvikle alternative løsninger, prototype og teste valgt løsningen på kunden for å få feedback. Tilbakemeldinger fra kunden benyttes til å gjøre nødvendige endringer i de tidligere stegene. I følge Blank (2013a) vil en prosess som benytter en brukerdrevet tilnærming i større grad lykkes med å utvikle løsninger som er tilpasset kundens reelle behov, enn ved tradisjonell produkt- og tjenesteutvikling.



Figur 3: Abstrakt prosessmodell for Design Thinking (Plattner et al., 2009).

Identifisering av brukerbehov

Proessen starter med et problemområde eller et spørsmål. De to første stegene “understand” og “observe” fokuserer på omfattende brukerundersøkelser for å forstå brukeren og problemet nærmere. Teammedlemmene samler informasjon om emnet gjennom sekundære undersøkelser (informasjon fra internett, aviser, TV etc.), og gjennom brukerundersøkelser av potensielle brukere (observasjon og intervju). Målet med dette steget er å få en dypere forståelse av emnet, og identifisere behov basert på observasjoner og intervjuer. Denne kunnskapen benyttes så til å skape en slags mikro-teori om brukerens behov, definert som “point of view” (POV) (Müller & Thoring, 2011).

Utvikle alternative løsninger og prototyping

Videre benyttes POV for å utvikle løsningskonsepter i det fjerde steget “ideation”. Det er i dette steget de innovative ideene som tar sikte på å løse det identifiserte problemet eller adressere brukernes behov utvikles. Ideene genereres ved bruk av brainstormingteknikker, og grupperes etter ulike kriterier satt av teamet. Teamet bestemmer så hvilken idé de vil utvikle videre gjennom avstemning. Videre bygges en prototype av den valgte ideen. Hensikten med prototypen er å kommunisere konseptet, slik at ideen kan testes på potensielle brukere og gi nyttig læring (Müller & Thoring, 2011).

Test ideen

Løsningen testes ved å vise prototypen til potensielle brukere eller andre interessenter. I DT benyttes som oftest kvalitative målingsmetoder for å validere løsningen. Tilbakemeldingene fra brukere benyttes til å iterere prototypen eller for å forbedre konseptet. Iterasjon av løsningen kan bli utført flere ganger inntil brukerens tilbakemelding er positiv. Ved positiv

tilbakemelding har løsningen oppnådd “problem-solution fit”, som vil si at ideen løser et reelt brukerbehov eller problem, og prosessen avsluttes (Müller & Thoring, 2011).

2.4.3 Sammenligning av Lean Startup, Design Thinking og tradisjonelle produkt- og tjenesteutviklingsprosesser

Hovedtrekkene som skiller LS og DT fra mer tradisjonelle metodikker som Waterfall Development (Balaji & Murugaiyan, 2012), er fokuset på brukerinvolvering og omfattende brukertesting for å skape produkter folk faktisk vil ha (Müller & Thoring, 2012). LS og DT benytter hurtig prototyping for å samle tilbakemeldinger fra kunder og/eller brukere i en tidlig fase av prosessen. Prototyper og tidlig feedback overgår fordelene med å benytte fullspesifikasjoner i produktutviklingsprosesser (MacCormack et al., 2003). Dette skyldes at prototyper og tidlig feedback fremskynder nyttig læring og kontrollerer kostnader i utviklingen (Reinertsen, 1997; Thomke, 2001). Tabell 2 viser en detaljert sammenligning av LS, DT og Waterfall Development, for å sammenfatte hva LS og DT gjør annerledes enn mer tradisjonelle produkt- og tjenesteutviklingsprosesser som Waterfall Development.

| Hva | Lean Startup | Design Thinking | Waterfall Development |
|-------------------------|---|--|--|
| Mål | Innovasjon | Innovasjon | Innovasjon |
| Scope, fokus | Generell innovasjon | Generell innovasjon | Software development |
| Tilnærming | Kundeorientert | Brukersentret | Kravspesifikasjon fra kunde og sekundæranalyser |
| Usikkerhet | Uklart kundeproblem | Løse komplekse problemer | Problemet/behovet til kunden er kjent på forhånd |
| Testing, feiling | «Pivoting» ligger i kjernen av «feile fort» konseptet i LS. Jo tidligere du innser at en hypotese er feil, jo fortere kan du oppdatere den og teste den igjen | Feile tidlig for å lykkes fortere | Tester produktet/tjenesten når det er ferdig utviklet. Feiling er et unntak. |
| Iterasjon | Ja («pivoting») | Ja («iterasjon») | Ja, men stegvis. Hvert steg gjennomgås og godkjennes av kunden før en fortsetter til neste steg. |
| «ideation» | Ikke en del av prosessen, prosessen starter med en gitt produktvisjon | En del av prosessen, løsninger generes i prosessen | Ikke en del av prosessen, prosessen starter med en gitt produktvisjon |

| | | | |
|--------------------------|---|---|---|
| Forretningsmodell | Ja (BMC) | Ikke et fokus | Forretningsplan |
| Hypotesetesting | Ja | Ikke et fokus | Ikke et fokus |
| Prototype testing | Ja, tidlig i prosessen | Ja, nest siste fase av prosessen | Brukertesting i siste fase |
| Hurtighet | Raskt, operer på god nok data | Noe tidkrevende, prosessen er optimalisert for å få produktet eller tjenesten rett før det gjøres store investeringer i skalering | Tidkrevende, operer på fullstendig data |
| Målgruppe | Kunder (skilt mellom brukere, påvirkere, beslutningstakere, anbefalere, økonomiske kjøpere) | Brukere (som regel sluttbrukere, noen ganger andre stakeholders) | Kunder (skilt mellom brukere, påvirkere, beslutningstakere, anbefalere, økonomiske kjøpere) |

Tabell 1: Sammenligning av Lean Startup, Design Thinking og Waterfall Development (Balaji & Murugaiyan, 2012; Blank, 2014a; Müller & Thoring, 2012; Ries, 2011)

2.4.4 Utfordringer ved implementering av Lean Startup og Design Thinking

Utfordringer ved implementering av metodikkene skyldes i stor grad de nødvendige endringene i kultur, prosesser og organisasjon som kreves for å implementere metodikken, samt manglende støtte fra ledelsen (Carlgren et al., 2016; Vlaskovits & Cooper, 2013). Ulike metodepraktikere av LS og DT hevder at metodikkene må implementeres og gjennomføres i hele organisasjonen for at den skal lykkes (Bland, 2014; Vlaskovits & Cooper, 2013). Videre antydes det at implementeringen og ønske om å adoptere metodikkene må komme fra de ansatte på gulvet, samt fra toppledelsen i organisasjonen (Vlaskovits & Cooper, 2013).

Eric Ries hevder at den organisasjonsstrukturen som er best egnet for å implementere metodikken, er å skape ekte startups på innsiden av bedriften (semi-autonome team/interne startups) (Ries, 2013). Disse innvendige startupsene er tverrfunksjonelle team med mennesker som er fulltids dedikerte til startupen (Ries, 2013). Disse teamene evalueres etter andre Key Performance Indicators (KPI) som er tilpasset innovasjon, og de blir tildelt det Ries kaller en “sandkasse for innovasjon”, som er et sett av regler å operere etter for å skape innovasjon. Videre antyder Ries at det beste utfallet for en intern startup er å bygge en ny avdeling av selskapet rundt startupen, i stedet for å forsøke å integrere startupen inn i en eksisterende avdeling (Ries, 2013).

På bakgrunn av denne gjennomgangen har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

F2. Hvordan anvender etablerte bedrifter Lean Startup og/eller Design Thinking i sine prosjekter og prosesser for å fostre innovasjon?

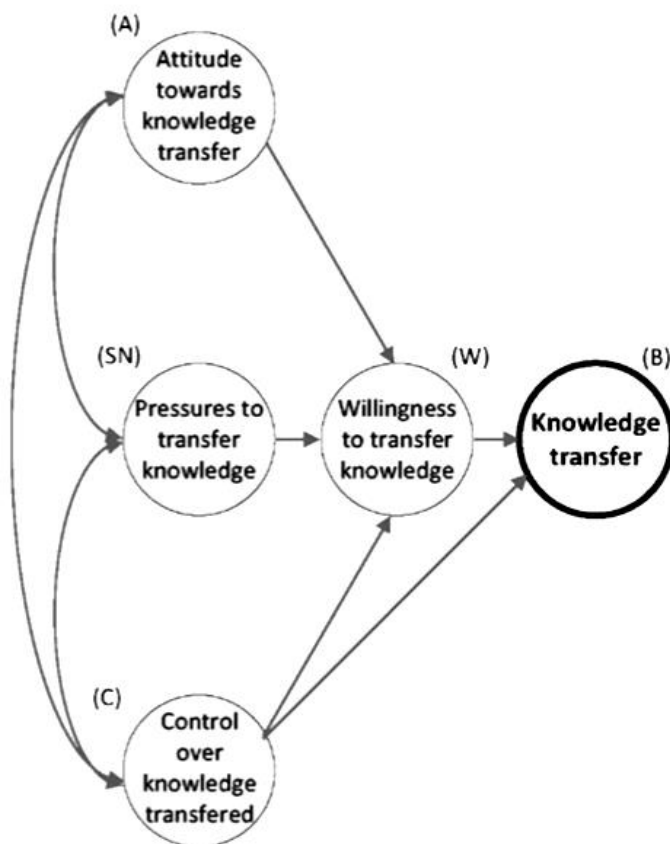
2.5 Kunnskapsdeling

Kunnskap er avgjørende for å skape verdier, både for innovasjon og utvikling (Wehn & Montalvo, 2018), og overføringen av kunnskap blir stadig viktigere. Dagens bedrifter blir oftere organisert globalt for å dra nytte av forskjellige kompetanser, lønnskostnader og tilgang til markeder rundt om i verden (Argote et al., 2000). Selv om organisasjoner er i stand til å innse bemerkelsesverdige økninger i ytelse gjennom kunnskapsoverføring, er det å overføre kunnskap svært vanskelig å få til (Argote et al., 2000). Argote et al. (2000) definerer kunnskapsoverføring i organisasjoner som: «*knowledge transfer in organizations is the process through which one unit (e.g., group, department, or division) is affected by the experience of another.*» (s.151).

Motivasjonen til å overføre erfaringer kan være et problem for organisasjoner, ettersom overføring av erfaringer innebærer tid, krefter og kan medføre en kostnad for organisasjonen (Ingram & Simons, 2002). Organisasjoner som er i stand til å overføre kunnskap effektivt fra en enhet til en annen, er mer produktive og mer sannsynlig til å overleve enn de som er mindre dyktige til å overføre kunnskap (Argote et al., 2000). Når de klarer å overføre kunnskap mer effektivt internt, samtidig som de forhindrer overføring av kunnskap til eksterne organisasjoner, vil de i teorien være mer vellykket (Klevorick et al., 1995; Lippman & Rumelt, 1992; Zander & Kogut, 1995).

Ingram og Simons (2002) argumenterer for at kunnskapsdeling forbedrer ikke bare ytelsen til de som jobber innad i prosjekter/team, men også selve organisasjonen. Erfaringer som er akkumulert i et prosjekt/team vil kunne styrke konkurransefordelen til organisasjonen. Produkter kan etterlignes på kort eller lang sikt, avhengig av dens kompleksitet. Det er imidlertid svært vanskelig å imitere evnen som er organisert og fast i et selskap for å skape, kombinere, overføre og lagre kunnskap, og generere løsninger fra kunnskapen til nåtidens og fremtidens behov hos kundene. Kunnskapsdeling anses dermed som en kilde til langvarig

konkurransetrinn (North & Kumta, 2018). Wehn og Montalvo (2018) har utarbeidet en grunnleggende modell for viljen til å engasjere seg i kunnskapsoverføring, se figur 5.



Figur 4: Grunnleggende modell for kunnskapsdeling (Wehn & Montalvo, 2018 s. 58)

Wehn og Montalvo (2018) forklarer at den grunnleggende modellen som er presentert overfor gir en indikasjon på hva som kan være atferdsmessig drivere for kunnskapsoverføring i en bestemt situasjon. Et bredt spekter av faktorer (kunnskapstype, prosess, intern og ekstern kontekst til leverandøren/mottakeren av kunnskapen) har innflytelse på dynamikken i kunnskapsoverføring mellom den som leverer kunnskapen og den som mottar den.

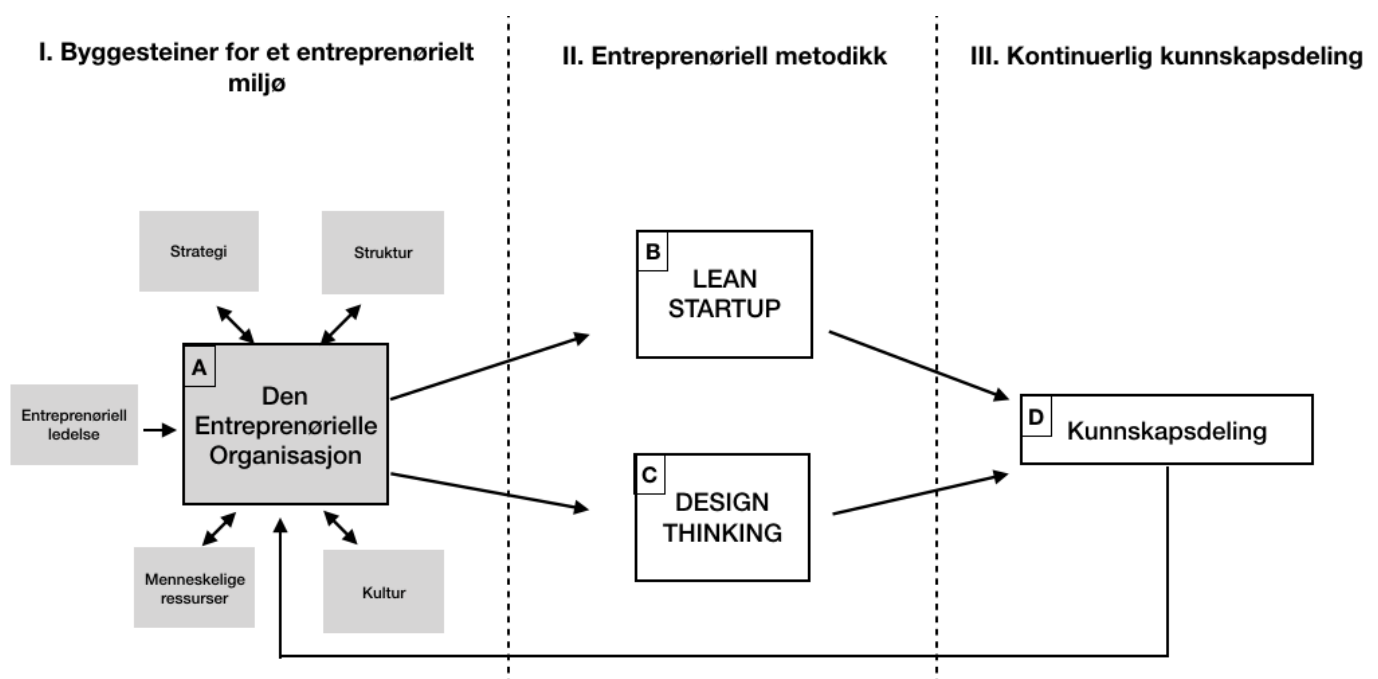
De ulike komponentene i figuren tar for seg organisasjonen eller den enkeltes holdninger rundt kunnskapsoverføring, positive og negative. Den ser på det sosiale presset organisasjonen opererer i, og ulike former for press en person kan kjenne på. Den siste handler om oppfattet kontroll, som blir definert som vanskelighetsgraden ved å utføre den spesifikke oppførselen. En effektiv overføring av kunnskap kan betraktes som en oppførsel som i mange tilfeller ikke er under full kontroll av organisasjonen (Wehn & Montalvo, 2018).

På bakgrunn av denne gjennomgangen har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

F3. Hvordan anvender etablerte bedrifter kunnskapsdeling fra innovasjonsprosjekter for å fostre en universell entreprenøriell mentalitet?

2.6 Kombinering av CIE-rammeverket, entreprenørielle metodikker og grunnleggende modell for kunnskapsdeling

Basert på presentert litteratur om entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter (CIE-rammeverket), entreprenørielle metodikker (LS og DT) og kunnskapsdeling har vi laget en modell som visualiserer forholdet mellom teori, problemstilling og forskningsspørsmål.



Figur 5: Illustrasjon av kobling mellom entreprenøriell teori, metodikk og kunnskapsdeling.

Modellen visualiserer hvordan etablerte bedrifter ut ifra presentert teori bygger startup-mentalitet i en organisasjon. Basert på gjennomgått teori bygges denne type mentalitet gjennom å koble I. Byggesteiner for entreprenørielt miljø, sammen med II. Entrepenørielle metodikker og III. Kontinuerlig kunnskapsdeling. Modellen er et resultat av å kombinere del 2 av Kuratko et al. (2011) sitt CIE-rammeverk, med praktisk anvendelse av LS og DT, og Wehn og Montalvo (2018) sin grunnleggende modell for kunnskapsoverføring. Del A av modellen, den entrepenørielle organisasjon, blir som vist påvirket av ledelse, struktur, kultur, strategi og menneskelige ressurser. Videre påvirker denne del B og C av modellen, som omhandler arbeidsmetodikk og hvordan organisasjonen velger å jobbe. Videre viser

modellen relevansen av kunnskapsoverføring for å etablere et entreprenørielt tankesett i hele organisasjonen. Kunnskapen og erfaringene organisasjonen og teamene opparbeider seg gjennom prosjektene sine, blir ført tilbake til den entreprenørielle organisasjonen. Dette blir vist ved en pil som går fra C (kunnskapsdeling) til A (den entreprenørielle organisasjon).

Del I av figur 5 er utledet på bakgrunn av presentert teori om entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter og forskningsspørsmål 1 (hvordan påvirker ledelse, strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser utøvelsen av entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter?). Del II av figuren er utledet på bakgrunn av presentert teori om entreprenørielle metodikker og forskningsspørsmål 2 (hvordan anvender etablerte bedrifter Lean Startup og/eller Design Thinking i sine prosjekter og prosesser for å fostre innovasjon?). Del III i figuren er utledet på bakgrunn av presentert teori om kunnskapsdeling og forskningsspørsmål 3 (hvordan anvender etablerte bedrifter kunnskapsdeling fra innovasjonsprosjekter for å fostre en universell entreprenøriell mentalitet?). Figur 5 benyttes i denne oppgaven som et utgangspunkt for et rammeverk for entreprenøriell mentalitet før den empiriske undersøkelsen. I analysedelen presenteres et videreutviklet rammeverk for startup-mentalitet basert på de empiriske funnene.

3. Metode

I dette kapitlet presenteres metodetilnærmingen og forskningsdesignet som er benyttet i studien. Det vil bli redegjort for valg av metode, datainnsamling, herunder utvalg og rekruttering av casebedrifter og informanter og intervjuprosessen. Videre gjøres det rede for hvordan dataen er analysert. Kapitlet avsluttes med en diskusjon av oppgavens validitet, reliabilitet og etiske avveininger.

3.1 Multiple-Case Design

Et multiple-case design ble valgt som forskningsdesign i denne studien, hvor tre av bedrifter representerer casene som analyseres. Det er i denne studien hensiktsmessig å benytte et multiple-case design med en komparativ analyse, da vi undersøker fenomenet startup-mentalitet i flere bedrifter. Fenomenet blir forsøkt belyst gjennom å studere tre ulike casebedrifter, og gjennom den empiriske undersøkelsen forsøker vi å forstå forskjellene og likhetene mellom de tre casene (Baxter & Jack, 2008; Stake, 1995). For å undersøke fenomenet analyserer vi innsamlet data både innad i hver bedrift, og på tvers av bedriftene (Yin, 2014). Denne strategien gir oss muligheten til å sammenligne funn på tvers av casebedriftene, og er med på å avklare om funnene er verdifulle eller ikke (Eisenhardt, 1991). Det er benyttet en abduktiv tilnærming, hvor vi blander deduksjon og induksjon med tidligere forståelse og teoriutvikling (Tavory & Timmermans, 2014; Thagaard, 2013). Ved å benytte en abduktiv tilnærming har vi kunnet veksle mellom innhenting av teori, empiriske data og analyse om hverandre (Dubois & Gadde, 2002; Yin, 2014). Dette er hensiktsmessig da vi i denne studien søker å teste den etablerte teorien om de ulike aspektene (organisatoriske kapabiliteter, entreprenørielle metodikker og kunnskapsdeling) i fenomenet, samtidig som vi søker å komme frem til en teori om fenomenet (et rammeverk for startup-mentalitet).

Forskningsdesignet er valgt på bakgrunn av tre faktorer: 1) det er hensiktsmessig å studere mer enn ett case for å undersøke fenomenet, 2) funn fra multiple-case studier anses som sterke og pålitelige (Baxter & Jack, 2008) og 3) studiens tidshorisont. De tre bedriftene i studien har et felles fokus på å fostre entreprenørskap og innovasjon i selskapet, samt å benytte entreprenørielle metodikker for å skape kontinuerlig innovasjon. Ved å analysere og finne sammensetninger av likheter, forskjeller og mønstre i de tre bedriftene som deler et felles

fokus, vil vi få en bredere forståelse av fenomenet (Goodrick, 2014). En multiple-case studie med en komparativ analyse vil dermed kunne gi en bredere forståelse av hvordan fenomenet startup-mentalitet utfolder seg i etablerte bedrifter, og gi et mer solid forskningsresultat og øke studiens validitet (Yin, 2014). I denne studien kunne det ha vært interessant å benytte et eksperimentelt design for å undersøke fenomenet, men studiens tidshorisont gjør at det ikke er mulig å foreta et slikt design. En slik situasjon, hvor det ikke er mulig å foreta et eksperimentelt design, kan forsvare bruken av et multiple-case design med en komparativ analyse (Goodrick, 2014).

3.1.1 Oversikt over søkeord benyttet for å finne relevante referanser og teori

Som nevnt i innledningen til oppgaven (se 1.3), er adopsjonen av tanke- og handlingsmønsteret assosiert med startups i etablerte bedrifter lite utforsket. Tidligere studier av et entreprenørielt tankesett fokuserer på individnivå og de kognitive prosessene tilknyttet det å tilegne seg et entreprenørielt tankesett og evner. Denne studien undersøker fenomenet på organisasjonsnivå, og ser nærmere på hvordan ulike aspekter i organisasjonen bidrar til å fostre et entreprenørielt tankesett i hele organisasjonen. Det er også nevnt i avsnitt 2.4 at det eksisterer lite forskning på effekten av anvendelsen av LS og DT. Nedenfor er det listet søkeordene som er benyttet for å finne frem til relevante referanser og teori innenfor fenomenet:

Startup mentality, entrepreneurial mindset, entrepreneurial thinking, corporate entrepreneurship and innovation, innovation methodology, lean startup, design thinking, startup methodology, innovation, established organizations, strategic entrepreneurship, corporate organizations, competitive advantage and value creation.

3.2 Datainnsamling

Studien baserer seg i hovedsak på primærdata bestående av personlige semistrukturerte dybdeintervjuer, med tre til fem informanter i hver casebedrift. I studien har det også blitt innhentet sekundærdata i form av medieoppslag, hjemmesider og årsrapporter fra de tre casebedriftene. Sekundærdataen er i hovedsak brukt for å identifisere om selskapene oppfyller den kriteriebaserte utvelgelsen presentert i avsnitt 3.2.1. Denne dataen har også blitt benyttet i utarbeidelsen av casebeskrivelsene i avsnitt 3.2.1.1, samt for å danne et bakteppe av

casebedriftene for forskerne. Denne dataen ble brukt som en støtte i analysearbeidet ved at vi som forskere kunne kryssjekke og verifisere noe av det informantene kom med i intervjuene. Sekundærdataen har gitt en grunnforståelse av bedriftene i forkant av intervjuene, og den har bidratt til økt trygghet i tolkningsarbeidet av dataen.

3.2.1 Utvalg og rekruttering

Det ble foretatt en kriteriebasert utvelgelse, hvor casebedriftene og informantene måtte ha et sett med forhåndsdefinerte kriterier (Johannessen et al., 2011). Kriterier for casebedrifter var som følger: 1) Et norsk etablert selskap, hvor bedriften må ha eksistert i over ti år og ha mer enn 100 ansatte. Disse kravene ble satt på bakgrunn av at vi ønsket store norske aktører i norsk næringsliv fremfor små og mellomstore bedrifter, som av Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) blir definert som bedrifter med under 100 ansatte (Næringslivets-Hovedorganisasjon, u.å), 2) selskapet har en innovasjonsavdeling eller en enhet som jobber med å utforske og utnytte nye muligheter og 3) selskapet benytter grunnprinsippene fra metodikkene LS og DT i sine prosjekter og prosesser. Utvalget består av tre ulike casebedrifter som oppfyller kriteriene listet ovenfor. Casebedriftene er presentert i avsnitt 3.2.1.1.

Utvalget av informanter innenfor de tre casebedriftene består av toppledere, mellomledere/prosjektledere og medarbeidere. Toppleder- og mellomleder-informantene har en direkte tilknytning til innovasjon i selskapet, og medarbeider-informantene består av medarbeidere fra selskapenes HR-avdeling, og har en indirekte tilknytning til innovasjon i selskapet. De ulike informantene ble valgt på bakgrunn av at vi ønsket å undersøke hvordan startup-mentalitet blir implementert og utøvd i etablerte selskaper. Det var derfor hensiktsmessig å ha med informanter som er både direkte og indirekte tilknyttet innovasjon i selskapet. Vi har i denne studien valgt å anta at mennesker som har sin tilhørighet i en innovasjonsavdeling i utgangspunktet ofte har et mer entreprenørielt tankesett. Vi besluttet derfor å ta inn HR-medarbeidere i utvalget, dette for å få et mer representativt bilde av bedriftens generelle oppfatning av fenomenet i de aktuelle casebedriftene. HR-medarbeidere ble også tatt inn i utvalget på bakgrunn av presentert teori om menneskelige ressurser i avsnitt 2.2.5, hvor teorien fremhever at HR-avdelingen i et selskap har et ansvar i å legge til rette for et entreprenørielt jobbmiljø.

Det ble benyttet sekundærdata som medieoppslag, hjemmesider og årsrapporter for å identifisere aktuelle casebedrifter som oppfylte kriteriene ovenfor. Det ble så sendt en forespørsel om deltagelse i studiet til tre toppledere for innovasjon/markedet/utvikling i tre ulike selskaper. Forespørselen inneholdt informasjon om studiet, deltagelse og ønskede informanter til å delta i studien: 1) toppleder for innovasjon/markedet/utvikling, 2) prosjektleder/prosjektmedarbeider som har benyttet LS og/eller DT i et prosjekt og 3) HR-leder og/eller medarbeider. Forespørselen om deltakelse ble videresendt internt av de tre topplederne til aktuelle informanter som var listet i forespørselen.

Tabell 3 viser en oversikt over datatype, datakilde og antall informanter for hver casebedrift. Utvalget i studien består av tre til fem informanter i hver av casebedriftene, og totalt 11 informanter.

| | DATA TYPE | DATAKILDER | ANTALL |
|------------------|-----------|---------------------|--------|
| BEDRIFT 1 | Intervju | Toppleder | N = 1 |
| | Totalt: 3 | Prosjektleder | N = 1 |
| | | HR-medarbeider | N = 1 |
| BEDRIFT 2 | Intervju | Toppleder | N = 2 |
| | Totalt: 5 | Prosjektleder | N = 1 |
| | | Prosjektmedarbeider | N = 1 |
| | | HR-medarbeider | N = 1 |
| BEDRIFT 3 | Intervju | Toppleder | N = 1 |
| | Totalt: 3 | Prosjektleder | N = 1 |
| | | HR-medarbeider | N = 1 |

Tabell 2: Oversikt over datatype, datakilde og antall informanter.

Bedrift 1 og 3 stilte med totalt tre informanter av typen toppleder, prosjektleder og HR-medarbeider. Bedrift 2 stilte med totalt fem informanter av samme typer som overfor, men de hadde i tillegg en ekstra toppleder for innovasjon/markedet/utvikling, da deres innovasjonsavdeling består av to interne ledere. Fra bedrift 2 deltok det også en prosjektmedarbeider i tillegg til prosjektleder. I den første kontakten som ble opprettet med bedriftene ble det uttrykt som et ønske fra vår side å intervjuje både en prosjektleder og en prosjektmedarbeider, men på grunn av tid og ressurser hos bedriftene anså bedrift 1 og 3 det som tilstrekkelig å stille med én prosjektleder. Dette fordi prosjektlederne er aktivt med i prosjekter og fungerer som både prosjektledere og prosjektmedarbeidere. Vi anser derfor ikke det ujevne antallet informanter som et problem for analysen av de tre bedriftene.

3.2.1.1 Casebeskrivelser

Bedriftene i undersøkelsens utvalg er tre svært forskjellige bedrifter med hensyn på forretningsområde og sektor. Det gis en kort beskrivelse av bedriftene med bakgrunn i utvelgelseskriteriene i avsnitt 3.2.1. Bedriftene i studien er anonymisert slik at de og informantene ikke skal kunne identifiseres.

Bedrift 1:

Er en tradisjonell produksjonsbedrift i privat sektor som ble etablert i 2006, og med sine rundt 5500 ansatte er de det største selskapet i utvalget. Selskapet opprettet en innovasjonsavdeling i 2015, og har benyttet grunnprinsippene fra LS og DT siden oppstarten, men i 2018 ble metodikkene integrert i selskapets innovasjonsprosess.

Bedrift 2:

Er et mobilitetsselskap i offentlig sektor som ble etablert i 2007. Selskapet er det minste i utvalget med i overkant av 260 ansatte. De opprettet i 2017 en egen avdeling for å skape nye tjenester, og har siden den gang benyttet grunnprinsippene og tankemåten fra LS og DT i sine prosjekter og prosesser.

Bedrift 3:

Det siste selskapet i utvalget er en markeds plass i privat sektor som ble etablert i 2000. Selskapet har i overkant av 400 ansatte, og etablerte i 2012 en innovasjonsavdeling. De har benyttet grunnprinsippene og tankesettet i LS og DT i sine prosjekter og prosesser siden 2012.

3.2.2 Intervjuprosessen

På bakgrunn av studiens problemstilling, og for å få en bredere forståelse av praktiseringen av fenomenet i etablerte bedrifter, var det naturlig å utføre personlige semistrukturerte dybdeintervjuer i mer enn ett selskap. Personlige semistrukturerte dybdeintervjuer ble valgt fordi det gir et bedre grunnlag for å sammenstille data fra de ulike informantene, og fordi det reduserer tidsbruken ved store datamengder som er vanlig ved mer åpne intervjuer. Deltagelse i studien innebar tre til fem enkeltintervjuer i hver av de tre bedriftene. Intervjuene hadde en varighet på 45-60 minutter, og ble gjennomført i lokalene til den enkelte bedrift. Dette ble gjort på grunnlag av at vi ønsket å gjøre det enklest mulig for informanten, samt at

informanten skulle være i naturlige omgivelser for å åpne seg opp og ikke bli stresset av en uvanlig situasjon (Johannessen et al., 2011). I forkant av intervjuet ble det utsendt et informasjonsskriv til alle informantene som inneholdt en oversikt over studiens formål, tema, problemstilling og informasjon om behandling av data, samt konfidensialitet (se vedlegg 1).

I gjennomføringen av alle intervjuene ble prosjektbeskrivelsen, innhenting av samtykke, vår intensjon og konfidensialitet gjennomgått i starten av intervjuet. Videre gikk hovedintervjuer i gang med nøkkelspørsmålene, med innspill fra sekundærintervjuer i form av oppfølgingsspørsmål og klargjøring om noe var uklart. Intervjuene ble avrundet med en oppsummering av viktige funn, og klargjøring av eventuelle misforståelser. Informanten ble takket for deltakelsen. Intervjuguiden ble under intervjuene benyttet som et dynamisk hjelpemiddel og verktøy, og ble derfor ikke alltid fulgt punktvis. Rekkefølgen ble tilpasset intervjuet basert på informantens innspill, erfaring, stillingstittel og bakgrunn. Dette så vi som fordelaktig da det ga en bedre flyt i intervjuet, og informanten fikk rom til å snakke om sitt kunnskapsområde.

3.2.2.1 Intervjuguide

I forbindelse med intervjuene ble det utarbeidet tre ulike semistrukturerte intervjuguider, utledet fra presentert teori og forskningsspørsmålene i kapittel 2 (se vedlegg 2). De ulike intervjuguidene ble også utformet med hensyn til intervjuobjektets arbeidsområde (HR/leder/medarbeider i innovasjonsavdelingen). I forbindelse med utarbeidelsen av intervjuguidene ble prosjektet meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), for å sikre at studien er i tråd med NSD sine retningslinjer om behandling av personopplysninger.

Intervjuguiden ble delt inn i fire deler: 1) introduksjon om studiet og intervjuet, 2) hoveddel bestående av nøkkelspørsmål, 3) oppsummering av viktige funn, samt klargjøring av eventuelle misforståelser og 4) avslutning hvor vi takket informanten for deltakelsen. Nøkkelspørsmålene i hoveddelen var delt inn i tre deler på bakgrunn av teori og forskningsspørsmålene presentert i kapittel 2. Del 1 tok for seg organisatoriske kapabiliteter i selskapet, del 2 omfattet bruken av entreprenøriell metodikk internt i selskapet, og den siste delen så på anvendelse av kunnskapsdeling i selskapet.

Det ble utformet hovedspørsmål under hver av de tre delene i intervjuguiden, denne koblingen av spørsmålene til de tre hoveddelene i teorikapittelet førte til en mer strukturert oversikt. Det ble i tillegg utformet undersøkelsesspørsmål som fungerte som hjelpespørsmål for å lede informantene inn igjen på temaet dersom de sporet av, eller for å gjøre hovedspørsmålet mer forståelig for informanten (Silverman, 2014). Det ble forsøkt å unngå ja/nei spørsmål og fokuset på “riktig svar” i utarbeidelsen av intervjuguiden, dette fordi vi er ute etter informantens egen personlige oppfattelse av de ulike temaene som ble tatt opp (Silverman, 2014; Yin, 2014). Dette sørger også for at informantene kan komme med mer utdypende svar på spørsmålene.

Intervjuguiden ble testet i forkant av intervjuene, og testen avdekket noen spørsmål som var enten uklare eller ledene. Disse spørsmålene ble så luket bort og endret før intervjuene slik at informanten får mulighet til å komme frem til poengene, selv uten at de risikerer å bli «farget» eller «ledet» av intervjueren. Testen av intervjuguiden i forkant av intervjuene ble benyttet for å sikre at guiden var av god kvalitet, og at dataen som innhentes gir svar på studiens forskningsspørsmål.

3.3 Analyse av data

3.3.1 Analyse av intervju

I analysen av intervjuene har vi benyttet standardiserte metoder for både transkribering og koding av dataen. Den standardiserte kodingen av intervjutranskriptene har ført til en gjennomarbeidet og oversiktlig sortering av funn hos informantene. I avsnittene under gjennomgås dette arbeidet.

Intervjuene ble transkribert fortløpende etter utførelse, og sensitiv informasjon ble fjernet før videre gjennomgang. Det er benyttet aksial koding for å kode dataene. Gjennom utarbeidelsen av intervjuguiden, gjennomføringen av intervjuene og transkriberingen hadde vi som forskere allerede en tanke om hvilken retning dataen kunne ta oss (Askheim & Grenness, 2008).

Intervjutranskripter ble derfor i første omgang fargekodet ut fra de tre hovedkategoriene som fremkommer i både teoridelen og intervjuguiden: 1) organisatoriske kapabiliteter med underkategoriene entreprenøriell ledelse, strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser, 2) entreprenørielle metodikker med underkategoriene LS og DT og 3) kunnskapsdeling.

Hensikten med denne kategoriseringen var å gjøre det store datagrunnlaget fra intervjuene mer håndterlig. Kategoriseringen ga en systematisk fremstilling av undersøkelsens funn, og bidro til å forenkle sammenligningsarbeidet både innad og på tvers av selskapene.

Etter at intervjutranskripter var fargekodet ble hele utsagn under hver av kategoriene tatt ut av intervjuene. Det vil her si alle sitater som omhandlet entreprenøriell ledelse, strategi, struktur, kultur, menneskelige ressurser, anvendelse av metodikker (LS og DT) og kunnskapsdeling. Dette ble gjort for å vurdere alle aspektene rundt de ulike begrepene opp mot hverandre. Disse utsagnene ble samlet per informant og casebedrift i forhåndssystematiserte Excel-ark basert på de tre hovedkategoriene som var utledet fra datainnsamlingen og intervjuguiden.

Utsagnene fra informantene i hver bedrift ble satt sammen og sammenlignet. Utsagn som kom fram av intervjutranskriptene med informant 1 i bedrift 1, ble sammenlignet med informant 2 og 3 i bedrift 1. Dette ble gjort for hver av de tre casebedriftene. Dette har gjort at vi har fått et transparent bilde av informantenes meninger og opplevelser om hvordan selskapene bygger startup-mentalitet. Sitatene i presentasjonen av informantenes utsagn i kapittel 4, er finskrevet for å gi en bedre flyt i analysen. I dette arbeidet har vi vært svært påpasselige med å ikke skrive om meningsinnholdet i utsagnene, men kun forbedre setningsoppbygningen i informantenes sitater. Første fase av analysen har bidratt til å identifisere sentrale og meningsbærende tekstelementer gjennom å se utsagnene fra hver informant og casebedrift opp mot etablert teori. Ved å gå frem og tilbake mellom empiri og teori har det gjennom den aksiale kodingen blitt tolket frem fem nye begreper basert på funn fra informantene (Askheim & Grenness, 2008): *primær drivkraft*, *bidragsytende byggeklosser*, *forsterkende arbeidsmetoder*, *entreprenøriell verktøykasse* og *semi-autonome og tverrfaglige team*.

Etter å ha sammenlignet utsagnene innad i hver av bedriftene ble utsagnene fra hver av bedriftene plassert i et nytt Excel-ark. Dette Excel-arket benyttet det samme oppsett som de overnevnte Excel-arkene, men inneholdt også de nye begrepene *primær drivkraft* med underkategorien *entreprenøriell ledelse*, *bidragsytende byggeklosser* med underkategoriene *strategi*, *struktur*, *kultur* og *menneskelige ressurser*, og *forsterkende arbeidsmetoder* med underkategoriene *entreprenøriell verktøykasse*, *kunnskapsdeling* og *semi-autonome og tverrfaglige team*. Denne sammenstillingen ble gjort for å sammenligne utsagnene på tvers av casebedriftene. Utsagn fra bedrift 1 ble sammenlignet med utsagn fra bedrift 2 og 3. Ved å samle de analyserte interne utsagnene fra hver bedrift i et felles Excel-ark fikk vi et systematisert og oversiktlig grunnlag for å sammenligne på tvers av bedriftene.

Sekundærdataen (medieoppslag, hjemmesider og årsrapporter) som er innhentet i studien er som beskrevet i avsnitt 3.2 benyttet som en støtte i analysearbeidet og vil derfor ikke bli videre analysert.

3.4 Validitet og reliabilitet

Gjennom benyttelse av de ovennevnte datainnsamlingsmetodene søker denne studien å belyse fenomenet startup-mentalitet i etablerte bedrifter. Dette for å øke forståelsen av hvordan etablerte bedrifter bygger en slik type mentalitet for å skape økt konkurransefortrinn og verdi. Innen kvalitativ forskning anses fullkommen validitet og reliabilitet som utfordrende (Silverman, 2014). Moen og Karlsdóttir (2011) hevder at dette skyldes at all kunnskap til en viss grad er kontekstuell og krever fortolkning av forskere. Valg og bruk av metode vil være essensielt da den vil kunne påvirke resultatene fra datainnsamlingen (Johannessen et al., 2011). For at informasjonen fra studien skal kunne benyttes av andre har vi hatt et sterkt fokus på å opprettholde kvaliteten på forskningen. De følgende avsnittene forsøker å redegjøre for hvilke tiltak som er gjort for å bedre gyldigheten til resultatene, samt påliteligheten.

Studiens informasjon er innhentet gjennom dybdeintervjuer. For å bedre påliteligheten til den innhentede informasjonen ble intervjuguiden pre-testet, dette ble gjort for å eliminere spørsmål som kunne oppfattes som tvetydige og forvirrende for informanten. I intervjuene ble det benyttet lydopptak for å videre sikre dataens pålitelighet. Videre har vi ved transkribering av lydopptakene utarbeidet og benyttet en standardisert metode for å sikre lik behandling av rådata. Det ble også benyttet en standardisert metode for videre behandlingen av dataen, koding og kategorisering. Bruk av lydopptak og en standardisert metode for transkribering og koding bidrar til å redusere forskernes subjektive holdninger, slik at resultatene ikke påvirkes av dette (Johannessen et al., 2011). Dette var også en nødvendighet for å styrke studiens validitet og reliabilitet da vi er to forskere som behandler og analyserer dataene. Den innhentede sekundærdataen i form av medieoppslag, hjemmesider og årsrapporter fra de tre casebedriftene har bidratt til økt trygghet i tolkningsarbeidet av studiens primærdata, og på den måten bidratt med å øke studiens validitet og reliabilitet.

Påliteligheten til studiens resultater er også knyttet til hvorvidt denne undersøkelsen lar seg etterprøve. Kan man vente seg tilsvarende resultater hvis andre tilsynelatende entreprenørielle

bedrifter undersøkes. Oppfattelsen av hva som en entreprenøriell bedrift er til dels subjektivt. En oppgave med samme problemstilling vil trolig gi noe forskjellige resultater grunnet utvalget av casebedrifter som studeres. Validiteten og reliabiliteten er forsøkt styrket ved å gjøre rede for utvalgsriterier av både case-bedrifter og informanter. Validiteten er også forsøkt styrket gjennom å gjøre rede for metodene som er benyttet i datainnsamlingen og analyse. En lignende studie med en tilsvarende problemstilling som oppnår et ulikt resultat vil ikke nødvendigvis være negativt. Det vil kunne bidra til en utvidet teoretisk forståelse av fenomenet, hvilket anses som ønskelig ettersom startup-mentalitet i etablerte bedrifter er lite utforsket.

3.5 Etiske avveininger

I både planleggings- og gjennomføringsfasen til studiet har vi vært påpasselig med at forskningen underordner seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2011). På bakgrunn av dette etterfølger denne studien forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Studien er også i tråd med Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) sine retningslinjer om behandling av personopplysninger. I denne studien har det ikke vært interessant å se på sensitiv eller taushetsbelagt informasjon, til tross for dette er datagrunnlaget innsamlet og oppbevart i henhold til de ovennevnte retningslinjene (Kalleberg et al., 2006).

Informantene ble informert om studien gjennom et informasjonsskriv (se vedlegg 1) som belyste hensikten med prosjektet, frivillig deltakelse og hvordan informasjonen blir behandlet. Informantene har gitt samtykke til deltakelse skriftlig i form av et samtykkeskjema (se vedlegg 1). Det ble gjort lydopptak av intervjuene, og informantene ble i forkant informert om å ikke nevne personopplysninger. Ingen av intervjuene inneholder informasjon som kan bidra til å direkte eller indirekte identifisere personene i studien. Lydopptakene ble destruert etter prosjektslutt.

Forskningsdesignet som er benyttet i studien innehar noen etiske dilemmaer. I case-studier kreves det blant annet et høyt detaljnivå på beskrivelsen av en case eller caser. Dette detaljnivået kan medføre at deltakerne i studien er identifiserbare (Goodrick, 2014). I denne studien har vi valgt å anonymisere både casebedriftene og informantene. Dette er gjort på

bakgrunn av avtale med bedriftene og informantene, samt at det ikke er vesentlig for studiens funn at bedriftene eller informantenes identitet er kjent. Studiens utvalg av både casebedrifter og informanter er beskrevet i avsnitt 3.2.

4. Analyse og funn

I dette kapitlet presenteres funnene gjort gjennom en analyse av intervjuer. Funnene struktureres etter de tre hoveddelene i teorikapitlet: 1) organisatoriske kapabiliteter, 2) entreprenørielle metodikker og 3) kunnskapsdeling. Først gjennomgås funn for hver av de tre bedriftene, før bedriftene sammenlignes for å generere generelle funn for hver kategori. Hovedfunnene i studien oppsummeres gjennom et empirisk rammeverk for startup-mentalitet.

4.1 Organisatoriske kapabiliteter

I denne delen av analysen presenteres funnene for de tre bedriftene på entreprenøriell ledelse, strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser.

4.1.1 Entreprenøriell ledelse

Presentert litteratur i del 2.2.1 tilsier at ledelse er en sentral faktor for innovasjon (Matthiesen, 2014). Ledelse sies å ha en påvirkning på et selskaps konkurransefortrinn og suksess (Adams et al., 2006; Daily et al., 2002). Entreprenørielle ledere kan blant annet gjennom sin rolle bidra til et klima som oppmuntrer og legger til rette for innovasjon (Charbonnier-Voirin et al., 2010).

Bedrift 1 vektla viktigheten av å ha ledere som står i front og vektlegger nyskapning og innovasjon. Det ble uttrykt at ledere som tør å stå stødig når det stormer som mest og viser at de tør å ta sjanser er essensielt for å lykkes med nyskapning og innovasjon. Selskapet fremhevet også viktigheten av at ledere går foran som rollemodeller når det gjelder å sette fokus på nyskapning og innovasjon:

«For å få til innovasjon i en stor bedrift trenger man én eller flere ledere som virkelig står i bresjen.»

Videre ble det fremhevet viktigheten av at ledere må vise aksept og åpenhet mot ansatte som viser ekstra engasjement og kommer med nye ideer. Lederens innstilling til nyskapning og innovasjon, samt hvordan lederen velger å ta imot nye ideer er viktig for hvordan de ansatte jobber med innovasjon og utforskning av nye muligheter.

«...responsen du får fra lederen din når du kommer med tanker og ideer har så mye å si, og hvilke forventninger leder har til deg i forhold til hvordan du skal gå løs på utfordringen. Det former så mye, så lederens innstilling har veldig mye å si.»

Selskapet uttrykte også viktigheten av å forankre nyskapning og innovasjon i toppledelsen. Topplederforankring ble ansett som svært avgjørende for hvordan tankesettet og handlinger knyttet til innovasjon sprer seg i resten av organisasjonen:

«Topplederforankring er alfa omega for innovasjon. Du må ha en toppledelse og en toppler som ser verdien av det, og som setter det på agendaen.»

Bedrift 2 har en administrerende direktør som setter innovasjon på agendaen og snakker høyt om viktigheten av nyskapning og innovasjon. Informantene i selskapet uttrykte viktigheten av å ha ledere som setter innovasjon på agendaen, da de er en viktig brikke i å få spredd fokuset på nyskapning og innovasjon ut i resten av selskapet:

«...uten ledere som ambassadører så skjer det ingen endringer...»

Bedrift 3 har siden oppstarten hatt et sterkt fokus på å forankre innovasjon i alle ledd i organisasjonen. Selskapet understreker at ledere må gå foran som rollemodeller i innovasjonsarbeidet for å skape en aksept for å jobbe på denne måten rundt i organisasjonen. Selskapet fremhever at ledergruppen i selskapet må være delaktig i det som skjer på huset og snakke høyt om både vellykkede og mislykkede prosjekter for å skape aksept rundt hvordan selskapet tenker og jobber med innovasjon:

«Ledergruppen vår går foran som et godt eksempel... ledergruppen snakker veldig mye om både positive og negative prosjekter... vi må feile skal vi lykkes.»

Selskapet har et sterkt fokus på at lederne skal spille sine ansatte gode. Dette gjøres ved å gi de ansatte frihet, ansvar og tillit, og selskapet anser disse faktorene som viktig for å skape et entreprenørielt miljø. Ledere skal stake ut kursen for selskapet, men samtidig gi de ansatte frihet til å angripe problemer på sin egen måte:

«Min viktigste rolle som leder er å sette mål for hva vi ønsker å oppnå eller hvor vi skal, samtidig gi de ansatte frihet til å velge hvordan vi kommer oss dit.»

Sammenligning

De tre bedriftene fremhever viktigheten av ledelse for å få til innovasjon i selskapene, og at innovasjon bør være forankret i toppledelsen. Det kommer tydelig frem i de tre bedriftene at ledelsen i et selskap har en sterk påvirkningskraft på hvordan organisasjonen tenker og handler rundt nyskaping og innovasjon. Det ble vektlagt at dersom ledelsen ikke har fokus på nyskaping og innovasjon, så vil ikke dette være et fokus i resten av organisasjonen.

Et annet fellestrekk hos de tre bedriftene er at ledelsen må stå i front og vektlegge innovasjon, samt å gå foran som rollemodeller i selskapets innovasjonsarbeid for å skape en aksept for denne måten å tenke og jobbe på utover i selskapet.

Bedrift 3 fremhevet viktigheten av å spille de ansatte gode ved at lederne i selskapet gir de ansatte frihet, ansvar og tillitt i sitt arbeid. Dette samsvarer med bedrift 1 sitt syn på at lederes innstilling til innovasjon, og hvordan de tar imot ideer og innspill fra ansatte er svært viktig for å få ansatte som tør å komme med ideer og utforske nye muligheter.

4.1.2 Strategi

Presentert litteratur i del 2.2.2 tilsier at sammen med kultur er strategi med på å styre de ansattes handlinger (Kuratko et al., 2011). Videre fremheves det at den entreprenørielle strategien må komme fra toppen av selskapet, og må bli både støttet, formulert og kommunisert på best mulig måte (Kuratko et al., 2011). Et selskap bør derfor ha en tydelig strategi som er både satt og kommunisert av toppledelsen, slik at selskapet jobber i samme retning.

Bedrift 1 har integrert innovasjon som ett av fem fokusområder i selskapets konsernstrategi for å få innovasjon på agendaen i selskapet:

«Innovasjon er ett av fem fokusområder i konsernstrategien, så det starter i konsernstrategien med at innovasjon står på agendaen og er noe av det vi skal satse på.»

Informantene i selskapet uttrykte at strategien var klar og tydelig, men at både implementeringen og kommunikasjonen av strategien til resten av organisasjonen var i ulik grad vellykket, samt at strategien ikke var forenklet og tilpasset til daglig drift og fokus:

«...vi har en veldig tydelig strategi i forhold til nyskaping og innovasjon, men den er ikke oversatt til daglig fokus hos alle avdelinger.»

Bedrift 2 har en administrerende direktør som har en stor interesse for innovasjon, samt at en god del av ledergruppen i selskapet deler denne interessen og fokuset. Fokuset på nyskaping og innovasjon kommuniseres i stor grad ut i selskapet og har en sentral plass i selskapets overordnede strategi:

«Nyskaping og innovasjon er forankret i toppledelsen. Halve ledergruppe og administrerende direktør snakker om dette hele tiden, så strategien rundt innovasjon og nyskaping kommuniseres i stor grad ut i selskapet.»

Bedrift 3 har det siste året hatt et stort fokus på å gjøre strategien både enkel og visuell for de ansatte. Selskapet vektlegger at strategien skal være lett tilgjengelig, og brukes aktivt i det daglige arbeidet:

«Før var selskapets strategi et dokument som lå langt borte på et eller annen disk som ingen fant, men nå har det blitt en veldig visuell og enkel strategi som du drar opp hele tiden. Så det har vært en veldig bra endring de siste par årene at den har blitt så tydelig.»

Videre kom det frem i intervjuene at selskapet jobber aktivt med å kommunisere strategien rundt i selskapet, men at implementeringen av strategien er et vanskelig område. Strategien implementeres og kommuniseres blant annet ved at alle aktiviteter og prosjekter i selskapet måles opp mot strategien. Problemene som bedriften identifiserer ute i markedet og hos brukerne kobles også opp mot strategien for å sikre at selskapet jobber i tråd med strategien:

«Vi jobber hardt med å kommunisere strategien rundt i selskapet, men implementering av strategi er veldig vanskelig. Alle skal jobbe i forhold til strategien og blir målt opp mot den. Vi har en skjerm oppe i 5. etasje hvor vi har en prioritetsliste over problemer som må bli løst. Alle disse er koblet opp mot strategien til selskapet slik at alle har et forhold til den og jobber i riktig retning.»

Sammenligning

De tre bedriftene har alle forankret nyskaping og innovasjon i selskapets overordnede strategi. Selskapene fremhever at strategien er forankret i toppledelsen og at den

entreprenørielle visjonen flyter fra toppen og ut i selskapene. Nyskapning og innovasjon er et satsningsområde hos de tre bedriftene og kommer tydelig frem i selskapenes strategi, men måten strategien er formulert og implementert på er noe ulikt i selskapene. Selskapene fremhever at strategien er kommunisert ut i selskapet, men bedrift 1 påpeker at deres strategi ikke er oversatt til daglig fokus, og derfor kanskje ikke er kjent eller benyttes på daglig basis i organisasjonen.

Bedrift 3 skiller seg fra de to andre bedriftene ved at de har operasjonalisert selskapets strategi. Ved å gjøre strategien enklere og oversatt til et mer daglig fokus benytter selskapet strategien aktivt i det daglige arbeidet i alle deler av selskapet. Operasjonalisering av strategien har aktivt bidratt til at strategien er implementert og anvendt av de ansatte slik at hele selskapet jobber i samme retning.

4.1.3 Struktur

Kuratko et al (2011), Lawson og Samson (2011) fremhever at en organisk struktur er mer forenlig med nyskapning og innovasjon. En slik type struktur bør ha et mer horisontalt design som skal fasilitere variasjon, endring og fart. Det bør inneholde færre lag og nivåer, desentralisering og myndiggjøring og ideer skal komme fra bottom-up (Galbraith, 1995; Kuratko et al., 2011).

Bedrift 1 beskriver sin organisasjonsstruktur som silobasert, og ser klare begrensninger i hvor stor grad en tradisjonell produksjonsbedrift kan jobbe på tvers. Selskapet er av betydelig størrelse og kompleksitet noe som gjør at det eksisterer en rekke ulike arbeidsmetoder og strukturer innad i selskapet:

«Organisasjonen er veldig silobasert. Vi er en produksjonsbedrift så det er begrenset hvor langt man kan dra «på tvers-jobbing», team satt sammen av forskjellige deler av organisasjonen i en tradisjonell produksjonsbedrift.»

Selskapet etablerte i 2015 en egen innovasjonsavdeling. Avdelingen ble fra begynnelsen av tydelig separert ut fra linjeorganisasjonen. Selskapet anser denne separeringen som nødvendig for å kunne drifte eksisterende forretningsmodell, og samtidig utforske nye muligheter og legge et større fokus på innovasjon. Separeringen hindrer ifølge selskapet at innovasjon blir slukt av daglig drift:

«Innovasjonsavdelingen er nok veldig tydelig separert ut, og det er med vilje så vi ikke skal bli slukt av det daglige.»

Tverrfaglig jobbing står sentralt i selskapet så lenge det er hensiktsmessig og ikke påvirker eksisterende drift. Innovasjonsavdelingen i selskapet involverer interne medarbeidere i sine prosjekter og prosesser hvis det er mulig å frigjøre ansatte fra sitt daglige arbeid. Avdelingen involverer også eksterne samarbeidspartnere dersom de ikke besitter nødvendig kompetanse internt i selskapet, eller kan fristille arbeidskraft:

«Hovedsakelig i prosjekter er det slik at man jobber på tvers og henter inn folk som sitter med den kompetansen som trengs i prosjektet.»

Bedrift 2 har nylig omstrukturert selskapet fra en mer silobasert organisering til matriseorganisering med dedikerte områder. Den nye strukturen åpner opp for desentralisering og myndiggjøring. Ledergruppen i selskapet har valgt å trekke seg tilbake og gi myndighet nedover i organisasjonen:

«Det er en matriseorganisering, og den viktigste hensikten med å innføre denne type organisering er å få mer beslutningskraft og gjennomføringsevne lenger ut i organisasjonen... ledergruppen har trukket seg litt tilbake, fordi de opplevde at de var en flaskehals i alle beslutningene.»

Selskapet anså den tidligere siloorganisering som en lite hensiktsmessig og motsigende organisering sett i lys av nyskaping og innovasjon. Selskapet antyder at den nye struktureringen fremhever og understøtter viktigheten av å jobbe på tvers av enheter i selskapet. På bakgrunn av at strukturen er nylig implementert har ikke organiseringen nådd sitt fulle potensiale slik det var ønsket, men selskapet jobber mot å få det til:

«...vi har valgt en organisasjonsform som er ment å understøtte innovasjon og utvikling og agil jobbing og autonome team...for å nå målene våre må vi jobbe mer på tvers istedenfor å jobbe i siloer og bare overlevere stafettpinnen som om du er på en stafett.»

Selskapets innovasjonsavdeling har de senere årene vært veldig på siden av linjeorganisasjonen. Organisasjonen har i liten grad hatt tilknytning til innovasjonsavdelingen og innovasjonsarbeidet som har foregått i selskapet. Innovasjonsavdelingen fremhever at de

nå i større grad er en del av linjeorganisasjonen, og ser verdien av å involvere selskapets ansatte i innovasjonsarbeidet som foregår i selskapet:

«Før var innovasjonsavdelingen veldig på siden, men nå er vi en avdeling i selskapet, og vi prøver å jobbe sammen... Vi gjorde mye forskjellig som ingen hverken visste om eller tenkte på i organisasjonen. Nå informere vi, nå er vi mer overalt for å sørge for at vi er en del av det.»

Bedrift 3 har formelt sett en siloorganisering, men strukturen er sterkt inspirert av Spotify sin organisasjonsstruktur hvor selskapet er funksjonsorganisert fremfor markedsorganisert. Selskapet fremhever også at de jobber på tvers av siloene for å lykkes med innovasjon. Selskapet har erfart at hver enhet i organisasjonen vinner på å samarbeide og kommunisere på tvers:

«Vi er funksjonelt organisert og du kan derfor si at vi er siloorganisert. Hver avdeling har sitt ansvar, men vi må jobbe på tvers av siloene for å lykkes med innovasjon. Det er prosessene som forener oss på tvers av avdelingene.»

Selskapet har en egen innovasjonsavdeling, men påpeker at de ikke er en lukket silo da de har liten tro på at en liten avdeling kan stå for hele innovasjonsarbeidet i selskapet:

«Det er en egen avdeling for innovasjon, men produksjefene sitter ute i linja og i teamene så de er ikke en lukket silo på noen som helst måte.»

Videre fremhever de at alle i selskapet skal være med, og føle at de er med på å skape det nye i selskapet. Selskapet anser innovasjonsavdelingen også som en støtte innenfor innovasjonsarbeid, hvor de coacher, trener og spre kunnskap slik at hele organisasjonen skal få det til:

«... vi tror ikke vi kan sette en liten avdeling til å skape det nye og så skal resten drive med drift og bare ivareta det vi har. Alle må kunne føle at de er med på å skape det nye.»

Sammenligning

De tre bedriftene har et fokus på tverrfaglig jobbing og samarbeid, men de har noe ulik organisering. Bedrift 1 og bedrift 3 har begge en silostruktur, men i ulik grad. Bedrift 1

betegner seg som en tradisjonell produksjonsbedrift hvor det er mer hensiktsmessig å ha en tydelig siloorganisering. Bedrift1 trekker også frem at det er begrenset til hvilken grad de kan dra tverrfaglig jobbing og samarbeid i bedriften, men at de har fokus på det i den grad det er mulig og hensiktsmessig. Bedrift 3 derimot har formelt sett en siloorganisering, men de er funksjonelt organisert fremfor markedsorganisert, og vektlegger at de jobber på tvers av siloene og samarbeider for å lykkes med innovasjon. Bedrift 2 har en matriseorganisering som fremhever og understøtter viktigheten av å jobbe på tvers av enheter i selskapet. På bakgrunn av at strukturen er nylig implementert har ikke organiseringen nådd sitt fulle potensiale, men selskapet jobber mot å få det til.

Hvordan innovasjonsavdelingen er organisert i de tre selskapene skiller seg også noe fra hverandre. Det kommer tydelig frem at selskapene har valgt forskjellig strukturering grunnet ulike behov og type bedrift. Bedrift 1 så det som avgjørende å separere innovasjonsavdeling fra linjeorganisasjonen. Bedrift 2 har ikke aktivt valgt å separere innovasjonsavdelingen slik som bedrift 1, men de har lenge arbeidet selvstendig og på siden av linjeorganisasjonen. Bedrift 2 jobber aktivt med å integrere avdelingen som en tydeligere del av linjeorganisasjonen slik at hele organisasjonen får et større forhold til selskapets innovasjonsarbeid. Bedrift 3 har en egen innovasjonsavdeling, men de fremhever at innovasjon er noe alle i selskapet er delaktig i. Deres innovasjonsavdelingen er blant annet til for å gi støtte og veiledning til hele selskapet slik at selskapet lykkes med innovasjon.

4.1.4 Kultur

Kuratko et al. (2011) fremhever at kulturen i et selskap er kompleks og kan ta inntil ti år å endre. Kultur vokser frem gjennom de ansattes interaksjon med hverandre og omgivelsene, og kommer til uttrykk gjennom deres atferd og holdninger (Bang, 2013). En entreprenøriell kultur skal blant annet fostre nye ideer og kreativitet, oppmuntre til risikotaking, vise aksept for eksperimentering og feiling, fremme læring og heie frem innovasjoner (Hillestad & Yttri, 2016; Ireland et al., 2003; Kuratko et al., 2011).

Bedrift 1 omtaler kulturen i selskapet som tradisjonell, og antyder videre at fokuset i bedriften tradisjonelt sett ligger på kontinuerlig forbedring av eksisterende drift. De fremhever at det i en produksjonsbedrift er en utfordring å få til de store innovasjonene. Dette skyldes i stor grad at de økonomiske gevinstene ikke er synlig raskt nok, og dersom ledelsen er mer opptatt av de raske økonomiske gevinstene blir innovasjon vanskelig:

«... kontinuerlig forbedring er nok mer i tråd med kulturen, fordi det er litt sånn daglig drift, og det blir litt bedre og litt bedre, men de langsiktige innovasjonene, da er man ekstremt avhengig av ledere som synes det er viktig.»

Selskapet jobber aktivt med å skape en kultur for innovasjon, og spesielt radikal innovasjon gjennom ulike aktiviteter som innovasjonsdager, innovasjonspriser og interne innovasjonsnettverk. Selskapet har erfart at kultur tar tid å endre og at det er en kontinuerlig jobb:

«Vi er premature på radikal innovasjonskultur. Kultur det bygges ikke på en dag, det bygges på mange år.»

Det fremheves at spesielt innovasjonsavdelingen jobber med å skape en aksept for å eksperimentere, prøve og feile. Kulturen innad i innovasjonsavdelingen er sterkt preget av dette, men de jobber aktivt med å få det ut i resten av organisasjonen også, da kulturen i selskapet tradisjonelt sett ikke er preget av det:

«Den aksepten for det å stoppe, at det ikke er sånn at vi lanserer et prosjekt og så er målet å få kverna det i gjennom hele veien, men at det å utforske og utprøve, det å tørre å bruke tid på det, det å tørre å stoppe alt vi ser som kanskje ikke viser seg å ha det potensialet vi trodde, det er noe vi jobber med fordi tradisjonelt sett så er ikke organisasjonen sånn.»

Bedrift 2 har en innovasjonsavdeling som har en stor aksept for eksperimentering, prøving og feiling. Det fremgår av intervjuene at den generelle kulturen i selskapet ikke nødvendigvis er slik. Det eksisterer ulike kulturer innad i selskapet, og det trekkes frem at det til tider har vært en utfordring å få linjeorganisasjonen og innovasjonsavdeling til å snakke samme språk:

«... det å få de som jobber med den daglige driften og som ikke er så langt framme på innovasjon og de som jobber med innovasjon til å snakke samme, der har det vært en utfordring.»

Toppsjefen i selskapet omfavner det å eksperimentere, prøve og feile, men det trekkes frem at ikke alle avdelingene og lederne i organisasjonen deler denne mentaliteten. Internt i innovasjonsavdelingen gjennomsyrrer eksperimentering, prøving og feiling måten de jobber på:

«Vi har en toppsjef som kontinuerlig snakker om at det er lov å eksperimentere, prøve og feile, og det gjennomsyrrer alt vi snakker om... det er ved å feile at vi kommer frem til riktig løsning for det skjer ikke på en dag.»

Bedrift 3 har noen tydelige verdier som er med på å forme kulturen i selskapet. Disse omhandler at det er en aksept for eksperimentering, prøving og feiling, kontinuerlig læring og at utvikling fremmes. Initiativer fra de ansatte verdsettes og ikke minst skal en ha det gøy på jobb. Disse faktorene skal gjennomsyre kulturen i hele selskapet. Selskapet anser kulturen som et konkurransefortrinn, og eksisterende og potensielt nye ansatte skal se på kulturen som en viktig faktor for at de ønsker å jobbe i selskapet:

«Det er absolutt en aksept for å eksperimentere, prøve og feile i selskapet... i den tillitten som folk får så er det jo masse rom for å prøve, lykkes og feile. Det er lave skuldre og man opplever at folk vil deg vel.»

Selskapet trekker også frem at alle i selskapet skal føle at de kan bidra med å skape det nye som selskapet skal leve av, og at det er en del av deres kultur:

«...vi tror ikke på at vi har noen som sitter oppe på et tåkeloft og som kommer ned en gang i året, og sier nå har vi lest trendrapport og dette er ideen og dette skal vi gjøre. Vi tenker at den endringstakten som er rundt oss gjør at egentlig alle må kjenne på at de kan være med på å komme med ideer og skape disse nye produktene som vi skal leve av.»

Sammenligning

Bedrift 1 trekker frem at de er en tradisjonell produksjonsbedrift og at fokuset i bedriften tradisjonelt sett er mer på kontinuerlig forbedring fremfor radikal innovasjon. Det er i selskapets innovasjonsavdeling aksepten for å eksperimentere, prøve og feile er størst, men avdelingen jobber aktivt med å spre dette rundt i organisasjonen. Bedrift 2 kan til en viss grad sammenlignes med dette, men de skiller seg fra Bedrift 1 ved at topplederen i selskapet har et stort og fremoverlent fokus på nyskaping og innovasjon. Det medfører at det generelt sett er en aksept for eksperimentering, prøving og feiling i hele organisasjonen. Dette er mer fremtredende i innovasjonsavdelingen enn i resten av organisasjonen, og avhenger av den enkelte leder og avdeling.

Bedrift 3 skiller seg ut fra de to andre selskapene ved at de ser på kultur som et av selskapets store konkurransefortrinn. Ledergruppen i selskapet har et stort fokus på nyskaping og innovasjon noe som reflekteres i kulturen. Kulturen omfavner store deler av selskapet og vektlegger tillit, trivsel, eksperimentering, og læring og utvikling gjennom prøving og feiling. Initiativ fra de ansatte verdsettes og heies frem, slik at hele selskapet skal føle at de kan bidra til å skape det nye som selskapet skal leve av.

4.1.5 Menneskelige ressurser

Human Resource Management vil ifølge Kuratko et al. (2011) ha en innvirkning på nivået av innovasjon som demonstreres i et selskap. Litteraturen vektlegger at denne avdelingen skal bidra til et entreprenørielt jobbmiljø gjennom blant annet jobbplanlegging, rekruttering, trening, utvikling, vurdering av ansattes ytelser og belønning (Kuratko et al., 2011).

Bedrift 1 har ikke koblet sammen selskapets HR-avdeling med det entreprenørielle engasjementet i organisasjonen:

«Det tilrettelegges i liten grad for et entreprenørielt jobbmiljø. Det er en veldig tradisjonell bedrift.»

HR-avdelingen i selskapet trekker frem flere årsaker til at det ikke er en tydeligere kobling mellom HR-avdelingen og det entreprenørielle engasjementet i organisasjonen. Det pekes blant annet på kultur, ledelse og økonomi som forklarende faktorer:

«Jeg kom inn i selskapet med mye tanker om at man kunne gjøre ulike ting, men det stopper seg og det er litt pga kultur og litt pga ledelsen, og mye pga økonomien.»

Videre kom det frem at innovasjonsavdelingen har en litt annen praksis sett i lys av et entreprenørielt jobbmiljø enn resten av organisasjonen. Dette kan forklares ut ifra at innovasjonsavdelingen er tydelig separert ut fra linjeorganisasjonen.

«I innovasjonsavdelingen og i prosjektene som vi jobber med så har vi mye frihet innenfor det vi på en måte gjør.... men jeg tror det er ganske forskjellig hvordan det er ellers i organisasjonen.»

Bedrift 2 innser at HR-avdelingen i selskapet er en viktig brikke for å fostre entreprenørskap og innovasjon i bedriften, men de jobber med å få implementert det i praksis:

«Vi ser at vi i HR spiller en rolle for å bygge en kultur som støtter den mer agile jobbingen og samarbeid på tvers.»

Bedrift 3 har en HR-avdeling som er aktivt med i selskapets entreprenørielle engasjement. De har et klart bilde av hvordan HR-avdelingen er med på å påvirke det entreprenørielle jobbmiljøet i selskapet:

«Vi har to muligheter for å påvirke det entreprenørielle jobbmiljøet, og det er ved å 1) rekruttere inn ressurser og sikre at de folkene vi har i selskapet har den entreprenørielle ånden... det er jo mange her som har vært i startup-miljøer, vi ser jo etter sånne ting, og så er det å 2) spille de eksisterende folkene som er her gode på det, og legge til rette for kurs og kompetanseutvikling innenfor det området da.»

Sammenligning

I bedrift 1 og 2 er ikke HR-avdelingen i selskapet direkte tilknyttet det entreprenørielle engasjement i selskapene, og HR-avdelingene jobber ikke aktivt med å legge til rette for et entreprenørielt jobbmiljø. Bedrift 2 anerkjenner at HR har en sentral rolle i å fostre entreprenørskap og innovasjon i selskapet, men de jobber med å få implementert det i praksis. Både bedrift 1 og 2 fremhever at det er en vanskelig prosess som krever en god del ressurser utenom de tradisjonelle HR-oppgavene.

Bedrift 3 har derimot en HR-avdeling som er aktivt involvert i selskapets entreprenørielle engasjement. HR-avdelingen har ulike tiltak som blant annet kurs og kompetanseutvikling for å bidra til å skape et entreprenørielt jobbmiljø i selskapet.

4.2 Entreprenørielle metodikker

I denne delen av analysen presenteres funnene for de tre bedriftene på deres bruk av metodikkene LS og DT i prosjekter og prosesser.

4.2.1 Anvendelse av Lean Startup og Design Thinking

Bedrift 1 integrerte i 2018 LS og DT som en del av innovasjonsprosessen i selskapet. De to metodikkene benyttes ikke som en rigid prosess, men blir sett på som en del av en entreprenøriell verktøykasse og et tankesett som kan anvendes i prosjekter. Anvendelsen av de ulike verktøyene avhenger av problemet som skal løses og prosjektteamet:

«Det å benytte de Lean Startup og Design Thinking som et bakteppe, en verktøykasse er mer nyttig enn å bruke det som en rigid prosess. Dette fordi både egenarten til bedriften og egenarten til problemstillingene, ideene og forretningsmulighetene er så forskjellig.... det handler mer om en tankemetode, en tilnærming enn en detaljert oppskrift... Så vi blander forskjellige metodikker avhengig av prosjektet og hvilke personer du har med deg.»

Videre anser bedriften metodikkene som nyttige verktøy for å utvikle produkter og tjenester som svarer på reelle brukerbehov:

«Metodikkene er et veldig nyttig verktøy for å holde fokuset på behovet oppe. I stedet for å se på hvordan vi skal endre på det vi gjør i dag, så ser vi heller på behovet vi skal treffe.»

Selskapet fremhever at ledelsen må stole på prosjektteamet, og løse opp den formelle kontrollen for at LS og DT skal være hensiktsmessige verktøy:

«... å jobbe i semi-autonome og tverrfaglige team etter disse metodikkene forutsetter at ledelsen må stole på vurderinger som prosjektmedlemmene og prosjektleder gjør, i stedet for at man skal argumentere en case hver gang man ser endringer.»

Det er i stor grad innovasjonsavdelingen som benytter metodikkene i utviklingsprosjekter, men i prosjektene så involveres det på tvers av selskapet og eksternt avhengig av hvilken kompetanse som trengs i prosjektene. Bedriften opplever at mennesker i selskapet er positive til å jobbe på denne måten, men etter en stund skifter fokuset hos de fleste ansatte tilbake til et mer tradisjonelt forretningsfokus:

«Når noe er litt nytt og annerledes så er det veldig mange som har lyst til å være med å tenke sånn, men så skifter fokuset tilbake til når kommer lønnsomheten? og når ser vi potensialet?.... veldig mange er positive, men så har de det ikke under huden.»

Bedrift 2 beskriver LS og DT som kjernen i måten de jobber på, men de benytter også metodikkene som en del av en verktøykasse. De anvender til enhver tid det beste innenfor ulike metodikker i sine prosjekter:

«Lean Startup og Design Thinking er kjernen i måten vi jobber på... enkelt forklart så plukker vi det som er best innenfor ulike metodikker til enhver tid...grunnprinsippene i disse metodikkene er relativt like, det er lære – bygge – måle – iterere.»

Selskapet benytter ikke de to metodikkene som en rigid prosess, men de tar med seg grunnprinsippene og tankesettet fra metodikkene inn i prosjekter:

«... vi er sterkt inspirert av Design Thinking, men Design Thinking løser ikke alle spørsmål, men vi kan hente mentaliteten fra denne metodikken og overføre den.»

Tankesettet og grunnprinsippene i de to metodikkene har gjort at selskapet har skiftet fokus fra å skape verdi for forretning til å skape verdi for kunden. På den måten skaper de tjenester som svarer på reelle kundebehov, som igjen vil kunne bidra til økt konkurransefortrinn og verdi for selskapet:

«...før så tenkte man forretning og så utviklet man for forretning. Nå utvikler man for kunde og sørger for å ivareta forretning.»

Bedrift 3 benytter LS og DT som inspirasjonskilder. Ved å hente det beste fra ulike metodikker til enhver tid, har de utviklet en egen entreprenøriell verktøykasse som inneholder ulike metodikker som benyttes i prosjekter:

«Vi startet med å teste ut Lean Startup i 2012, og så har vi tatt det beste fra Lean Startup og Design Thinking som er en annen inspirasjonskilde... vi prøver egentlig å ta det beste av det vi finner der ute og så tilpasser vi det til selskapet og lager det til vår verktøykasse.»

Selskapet benytter ingen standardisert og rigid prosess i sine prosjekter. Grunnprinsippene fra de to metodikkene benyttes som et tankesett, og verktøyene som benyttes i prosjekter tilpasses etter problemet som skal løses og prosjektteamet:

«Vår erfaring er at en metode som passer et sted passer ikke til alle andre problemstillinger og alle team, så vi tilpasser jo det litt... Jeg tror man må ha noen

grunnprinsipper, nå er jo lean tankegangen og den der build – measure - learn er noe vi må ha i ryggmargen, men at man også har friheten til å tilpasse.»

De har et sterkt fokus på at tjenestene og produktene de utvikler skal være brukerorienterte. De skal i likhet med grunnprinsippene og tankesettet fra de to metodikkene svare på reelle brukerbehov og problemer:

«Produktutviklingen hos oss den sier vi skal være brukerorientert, så vi skal ta utgangspunkt i brukerbehov og problemer, og det som brukerne vil ha, og verdien vi skal skape for dem.»

Bedriften jobber aktivt med å etablere et felles språk for innovasjon og produktutvikling i selskapet. De har skapt et eget metoderammeverk inspirert av LS og DT. Dette rammeverket er med på å gi organisasjonen et felles språk, samt en overordnet og strukturert arbeidsmåte:

«Det viktigste er at alle snakker samme språk og forstår hvordan selskapet jobber. Under alle disse overskriftene i rammeverket ligger det jo forskjellige verktøy som kan brukes, men det er også frihet til å gjøre ting på sin måte... Metoderammeverket vårt gjør arbeidet mer strukturert og gir alle et felles språk, men alle har også rom for å jobbe på sin kreative måte under disse overskriftene.»

Sammenligning

De tre bedriftene benytter grunnprinsipper og tankesettet fra LS og DT, men ingen av de benytter metodikkene som en standardisert og rigid prosess. Metodikkene benyttes som en del av en entreprenøriell verktøykasse som inneholder ulike metodikker og verktøy.

Prosjektteamene benytter verktøykassen i ulike prosjekter, men velger ut det som passer best avhengig av problemet som skal løses og menneskene i prosjektteamet. Bedrift 1 fremhever i denne sammenhengen viktigheten av at ledelsen stoler på prosjektteamet og løser opp den formelle kontrollen, for at metodikkene skal være hensiktsmessige verktøy.

Et annet fellestrekk blant de tre bedriftene er at de gjennom grunnprinsippene og tankesettet fra de to metodikkene har skiftet fokus fra forretning til bruker. De benytter en brukerorientert tilnærming i sine utviklingsprosesser, for å kunne svare på reelle kundebehov og problemer. De opplever at grunnprinsippene og tankesettet fra metodikkene bidrar til at de i større grad lykkes med å utvikle produkter og tjenester som kundene faktisk vil ha.

Bedrift 3 skiller seg fra de to andre bedriftene ved at de har utviklet et overordnet metoderammeverk inspirert av LS og DT, som gir et overordnet bilde av hvordan selskapet jobber med innovasjon. Dette rammeverket er en del av selskapets entreprenørielle verktøykasse, og er tilgjengelig for hele organisasjonen. Rammeverket bidrar til å gi hele organisasjonen et felles språk når det kommer til innovasjon og produktutvikling. Dette er i kontrast til bedrift 1 hvor innovasjonsavdelingen opplever at de ansatte ikke har det samme tankesettet og språket når det kommer til innovasjon i selskapet.

4.3 Kunnskapsdeling

I denne delen av analysen presenteres funnene for de tre bedriftene på deres anvendelse av kunnskapsdeling i organisasjonen for å etablere et entreprenørielt tankesett.

4.3.1 Anvendelse av kunnskapsdeling for å etablere et entreprenørielt tankesett

Presentert litteratur i del 2.4 tilsier at kunnskapsdeling er en kilde til å forbedre ytelsen til både prosjektteam og selve organisasjonen (Ingram & Simons, 2002). Produkter og tjenester kan etterlignes, men det er svært vanskelig å imitere evnen i et selskap for å skape, kombinere, overføre og lagre kunnskap for å skape løsninger som svarer på nåtidens og fremtidens behov hos kunder. Kunnskapsdeling kan dermed ses på som et langvarig konkurransefortrinn for et selskap (Ingram & Simons, 2002; North & Kumta, 2018).

Bedrift 1 fortalte at de ikke har en standardisert måte for kunnskapsdeling på tvers i organisasjonen, men at det internt i innovasjonsavdelingen deles kunnskap og erfaringer fra prosjektene de har:

«Innovasjon har et område, og hvert prosjekt har sitt område, men vi har ikke noe strukturert system for kunnskapsdeling på tvers i organisasjonen.»

Generelt i bedriften benyttes intranettet til å dele ting som skjer på huset, men det som deles er på et mer overfladisk nivå. Den konkrete kunnskapen som et prosjektteam oppnår blir ikke nødvendigvis synliggjort:

«... de positive tingene deles på intranettet. Når det deles positive ting på intranettet så er det veldig overfladisk, dette var kult, dette skjedde, dette gav de 15% bedre, men ikke faktisk hva de har gjort.»

Innovasjonsavdelingen i bedriften ser at de kan ta en større rolle i å spre innovasjonsmetodikk og arbeidsmetoder utover i organisasjonen, slik at andre avdelinger også kan dra nytte av det entreprenørielle tankesettet:

«... det har vært skissert ut som et ønske for å videreutvikle avdelingen og området at en både kan ha prosjektledere som jobber med innovasjonsprosjekter, og i tillegg ha noen som jobber med innovasjonsmetodikk og arbeidsmåte inn mot andre avdelinger.»

Bedrift 2 har flere arenaer og aktiviteter hvor det er mulig å dele kunnskap og erfaringer rundt ulike temaer, men de har ingen standardisert måte dette gjøres på. Selskapet benytter også Facebook for bedrifter (Workplace) for å dele kunnskap som de oppnår i ulike prosjekter, men de erkjenner og at de ikke nødvendigvis når alle i bedriften gjennom disse kanalene:

«Vi har noe som heter matprat hvor vi bruker litt utvidet lunsjtid og folk tar med seg lunsjen, og det blir tatt opp temaer som folk har lyst til å fortelle om. Vi har faste møter for alle ansatte i etterkant av styremøtene, og der blir det jo formidlet ting som er aktuelle å fortelle om. Vi har også hatt et kurs på fire timer hvor vi fikk prøve hver fase i en design sprint, det var veldig nyttig... Det formidles også veldig mye på bedriftens Workplace, men der når vi jo ikke nødvendigvis alle.»

«... vi kommuniserer med resten av organisasjonen gjennom bedriftens Workplace. Her legger vi ut at vi har gjort sånn og sånn, resultatene av det er sånn og sånn. Det er jo en måte å kommunisere kunnskapen vi får i de ulike prosjektene.»

Innovasjonsavdelingen i selskapet er tydelig på at de er rundt i organisasjonen og kommuniserer om prosjekter de har til alle som ønsker å høre, men kunnskapsdeling i organisasjonen anses som en signifikant utfordring, jamfør at de ikke har standardiserte metoder og kanskje ikke når ut til alle i organisasjonen gjennom de kanalene som benyttes:

«Dette her er jo det evige, hva skal jeg si, den evige utfordringen som man egentlig aldri løser.»

Bedrift 3 har ingen standardisert måte å dele kunnskap på tvers i organisasjonen, men de har en rekke arenaer og aktiviteter de benytter for å dele kunnskapen de oppnår i ulike prosjekter:

«... vi har noen arenaer hvor vi deler så mye som vi kan, blant annet tech review, markeds review og en frokost... Vi har ingen standardisert måte, det blir mer tilfeldig hvordan erfaringer deles.»

Selskapet fortalte om at deres innovasjonsavdeling jobber med å rigge hele organisasjonen for innovasjon. Avdelingen jobber med å både etablere den entreprenørielle verktøykassen som hele organisasjonen kan benytte, samtidig som de tar i bruk verktøyene i praksis i ulike prosjekter:

«Vår innovasjonsavdeling jobber egentlig med hvordan skal vi få det til, coacher, hjelper, sprer kunnskap og trener, alt det som må til for at hele organisasjonen skal få det til da. Fordi vi tror ikke vi kan sette en liten avdeling til å skape det nye og så skal resten drive med drift og bare ivareta det vi har. Alle må kunne føle at de er med på å skape dette nye.»

Videre fortalte selskapet om et egenutviklet metoderammeverk for innovasjon og produktutvikling inspirert av LS og DT, som alle i selskapet blir introdusert for og må kjenne til:

«Alle som starter i selskapet må gjennom et kurs hvor det overordnede metoderammeverk vårt for produktutvikling og innovasjon blir gjennomgått. Uansett hvilken avdeling eller rolle du skal inn i så skal alle gjennom dette kurset. Det er viktig at alle vet hvor de befinner seg i dette rammeverket og har forståelse for at ting skjer før de og ting skjer etter de.»

Sammenligning

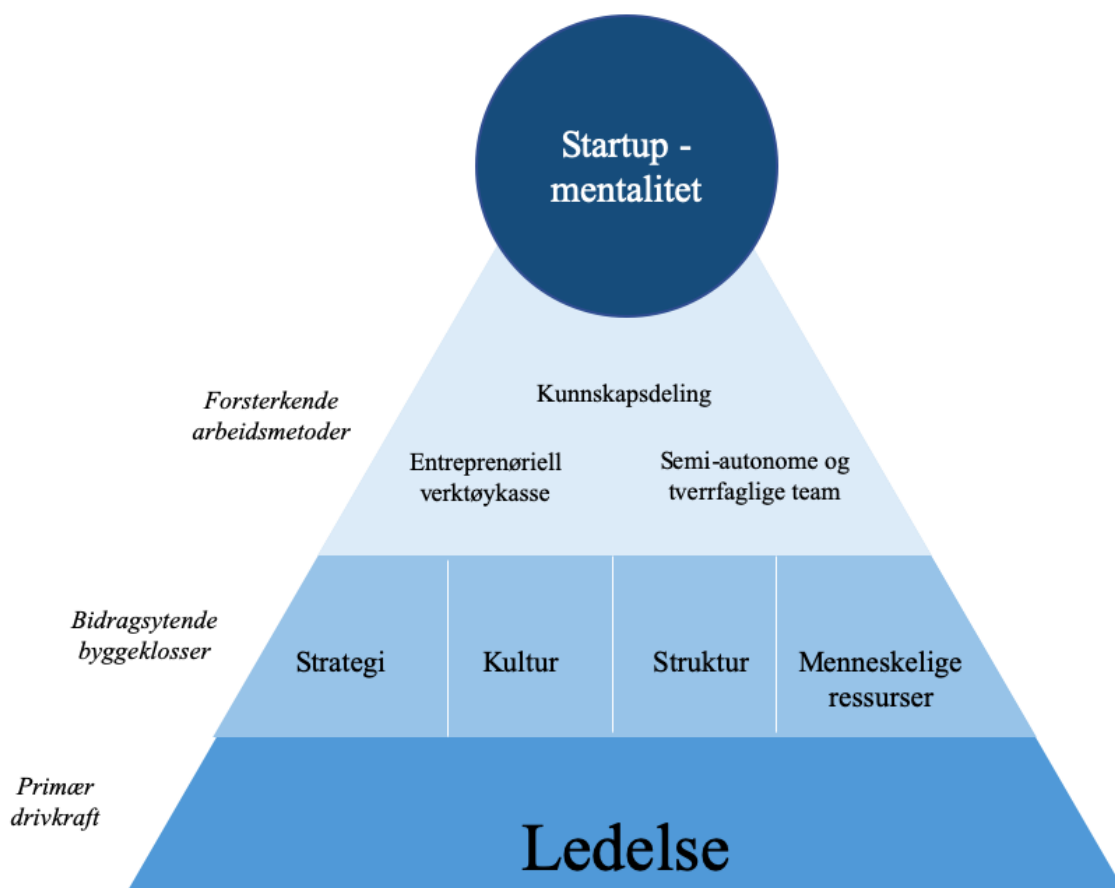
Ingen av de tre bedriftene har en standardisert metode for å dele og spre kunnskap på tvers i organisasjonen. De har alle ulike arenaer og aktiviteter hvor kunnskap deles, men det skjer på en overordnet og til dels tilfeldig måte. De ansatte må delta på aktivitetene og i etterkant aktivt ta kontakt med personer i prosjekter for å få informasjon om hva de gjorde, hva som fungerte og ikke fungerte og hvorfor. Den faktiske læringen som en kan dra med seg til andre prosjekter eller områder må etterspørres. De tre bedriftene opplever i ulik grad at kunnskapsdeling er utfordrende.

Bedrift 3 har utviklet og implementert et metoderammeverk for innovasjon og produktutvikling i hele organisasjonen. Dette rammeverket fungerer som et felles språk i

organisasjonen, og gir de ansatte en forståelse av at dette er den måten selskapet skal tenke og jobbe på sett i sammenheng med innovasjon. Ansatte i bedrift 3 læres opp i dette rammeverket slik at de får inn språket og mentaliteten i ryggmargen, og en følelse av at alle er delaktig i å skape de nye mulighetene i organisasjonen. Innovasjonsavdelingen i bedriften fungerer også som en supportavdeling innenfor innovasjonsmetodikk og arbeidsmetoder for resten av selskapet. Bedrift 1 har i likhet med bedrift 3 erkjent at innovasjonsavdelingen kan ta en større del i å spre innovasjonsmetodikk og arbeidsmetoder til andre deler av organisasjonen, både på grunn av at andre avdelinger kan ha godt av å jobbe på denne måten, men også for å etablere et felles språk og tankesett for innovasjon i selskapet.

4.4 Rammeverk for startup-mentalitet

I dette avsnittet sammenfattes hovedfunnene fra den empiriske undersøkelsen. Gjennom en kobling av presentert teori og de empiriske funnene, er det nedenfor etablert et rammeverk for startup-mentalitet. Rammeverket illustrerer hvordan etablerte bedrifter bygger startup-mentalitet gjennom tre nivåer; primær drivkraft, bidragsytende byggeklosser og forsterkende arbeidsmetoder.



Figur 6: Rammeverk for startup-mentalitet

4.4.1 Primær drivkraft

Funnene fra den empiriske undersøkelsen viser at entreprenøriell ledelse er en sentral faktor for å bygge startup-mentalitet i et etablert selskap. Entreprenøriell ledelse kan derfor betegnes som en av de viktigste grunnsteinene og den *primære drivkraften* for etablering av mentaliteten i organisasjonen. Dette betyr at ledelse er helt avgjørende for å skape en startup-mentalitet. Funnene her viser at ledelsen i selskapet må stå i bresjen for innovasjon og utvikling, og gå foran som et eksempel for de ansatte. Funnene innen denne kategorien tilsier at dersom innovasjon og utvikling ikke er et fokus hos toppledelsen i et selskap, vil ikke resten av organisasjonen ha fokus på det heller. Dette viser til at ledelse er en primær drivkraft som er nødt å være på plass for at resten av selskapet skal kunne bygge en startup-mentalitet. Dette er illustrert i rammeverket ovenfor ved at entreprenøriell ledelse ligger nederst, som den viktigste grunnsteinen og den primære drivkraften som påvirker direkte den entreprenørielle organisasjonen gjennom de bidragsytende byggeklossene strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser.

4.4.2 Bidragsytende byggeklosser

Gjennom undersøkelsen har de organisatoriske kapabiliteten fra CIE-rammeverket til Kuratko et al. (2011) for å fostre entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter blitt validert. De benyttes som *bidragsytende byggeklosser* som må være på plass i et selskap for å bygge en startup-mentalitet. Ved bidragsytende byggeklosser menes at gjennom den primære drivkraften, ledelse, vil disse byggeklossene være en viktig del av arbeidet mot en startup-mentalitet. Modellen viser at ledelse påvirker direkte de bidragsytende byggeklossene, hvor både struktur, strategi, kultur og menneskelige ressurser vil bli formet ut fra hvordan ledelsen sitt fokus er. Har ledelsen et stort fokus på innovasjon vil disse faktorene være bidragsytende for en startup-mentalitet i resten av organisasjonen. Dette fører videre til forsterkende arbeidsmetoder.

4.4.3 Forsterkende arbeidsmetoder

De empiriske funnene fra undersøkelsen rundt selskapenes anvendelse av de to metodikkene LS og DT viser at ingen av selskapene benytter de to metodikkene som en standardisert og rigid prosess. Selskapene benytter grunnprinsipper og tankesettet fra metodikkene, og etablerer en *entreprenøriell verktøykasse* som organisasjonen og prosjektteamene anvender avhengig av problemet som skal løses og medlemmene i prosjektteamene. Gjennom

grunnprinsippene og tankesettet fra de to metodikkene har fokuset skiftet fra utvikling for forretning til utvikling for bruker. Selskapene benytter en brukerorientert tilnærming i sine utviklingsprosesser for å kunne svare på reelle kundebehov og problemer. Den entreprenørielle verktøykassen inneholder ulike metodiske tilnærminger fra entreprenørskapsteori, hvor hvert enkelt team tilpasser og plukker de verktøyene som passer best til å løse kundens problem. Videre funn viser at innovasjonsavdelingen bør ta en aktiv rolle i å utvikle og implementere denne verktøykassen på tvers av organisasjonen, slik at hele organisasjonen har tilgang til de ulike verktøyene, samt en overordnet arbeidsmetodikk innenfor entreprenørskap og innovasjon. Funn fra den empiriske undersøkelsen viser også at *semi-autonome og tverrfaglige team* er nødvendig for å lykkes med nyskapning og innovasjon. Selskapene anvender denne type strukturering i prosjekter og involverer både internt og eksternt, for å sikre nødvendige ferdigheter og kompetanse i prosjekter. Videre funn antyder at den formelle kontrollen i selskapet må løses opp for å gi prosjektteamet økt fleksibilitet i både beslutninger og ved utforskning av ideer. Denne type strukturering gjør også at prosjektteamene til enhver tid kan anvende metodikker og verktøy som er best egnet til å løse problemet.

Undersøkelsen viser at for å få spredd den entreprenørielle mentaliteten rundt i organisasjonen bør bedriften etablere et felles språk gjennom *kunnskapsdeling* og utvikling av et felles metoderammeverk, som overordnet viser hvordan selskapet tenker og jobber med innovasjon og utvikling. Dette felles språket og metoderammeverket vil bli skapt gjennom kunnskapsdeling internt i organisasjonen. Funnene tilsier at et slikt overordnet rammeverk bør være en del av selskapets entreprenøriell verktøykasse, og bør introduseres og anvendes av alle ansatte i selskapet uansett stilling og område de tilhører. Dette overordnede rammeverket vil ha stort rom for personlig tilpassing og ønsket arbeidsmetode. Disse funnene er i figur 6 illustrert ved forsterkende arbeidsmetoder, hvor den entreprenørielle verktøykassen, semi-autonome tverrfaglige prosjektteam og kunnskapsdeling leder ut og forsterker startup-mentalitet.

Det empiriske rammeverket for startup-mentalitet og funnenes betydning i forhold til presentert teori vil bli diskutert videre i neste kapittel.

5. Diskusjon

5.1 Startup-mentalitet

Denne studien har som formål å belyse fenomenet startup-mentalitet i etablerte bedrifter. Gjennom en undersøkelse av tre etablerte bedrifter søker studien å bidra til økt forståelse av hvordan etablerte selskaper bygger et entreprenørielt tankesett som fremmer konkurransekraft og verdiskaping. I dette kapitlet diskuteres studiens funn i lys av problemstillingen; «*Hvordan bygger etablerte bedrifter startup-mentalitet?*». Den første delen i diskusjonen tar for seg entreprenøriell ledelse som betegnes som den primære drivkraften for å bygge startup-mentalitet. Deretter diskuteres de organisatoriske kapabilitetene som bidragsytende byggeklosser for å bygge startup-mentalitet. Til slutt diskuteres forsterkende arbeidsmetoder som bidrar til å bygge startup-mentalitet i en organisasjon.

5.2 Primær drivkraft

I teorikapitlet er entreprenøriell ledelse presentert under CIE-rammeverket som en del av de organisatoriske kapabilitetene. På bakgrunn av funn i den empiriske undersøkelsen i kapittel 4 er ledelse skilt ut som en egen faktor fra de organisatoriske kapabilitetene, og betegnes videre som en primær drivkraft for å bygge startup-mentalitet i en etablert bedrift. I det følgende avsnittet diskuteres den primære drivkraften, entreprenøriell ledelse, opp mot presentert teori i kapittel 2.

5.2.1 Entreprenøriell ledelse

Charbonnier-Voirin et al. (2010) fremhever at ledere gjennom sin rolle kan bidra til et klima som både oppmuntrer og legger til rette for innovasjon, og at deres rolle derfor er av kritisk betydning når det kommer til selskapets innovasjonsevne. Kuratko et al. (2011) trekker frem behovet for en sterk forpliktelse og involvering fra ledelsen for å skape og utvikle et entreprenørielt selskap. Funn fra de tre selskapene samsvarer med dette. Innovasjon bør være forankret i toppledelsen, og viktigheten av nyskaping og innovasjon må kommuniseres fra toppen og ut i selskapet. Selskapene vektla at et manglende fokus på nyskaping og innovasjon hos ledelsen vil medføre et manglende fokus på det ut i organisasjonen.

Ifølge Kuratko et al. (2011) må ledere, uansett nivå, viser vei ved å være rollemodeller. Videre vektlegger Kuratko at den enkelte leder må vise viktigheten av innovasjon, oppmuntre og belønne de som handler entreprenørielt, og aktivt delta i selskapets innovasjonsarbeid. Dette anses som svært viktig for å fostre entreprenørskap og innovasjon i selskapet. Funn fra undersøkelsen understøtter dette, og selskapene trekker frem viktigheten av at ledelsen går foran som rollemodeller i innovasjonsarbeidet for å skape et fokus og en aksept for denne måten å tenke og jobbe på i selskapet.

Ledelse og lederstil blir ansett som sentrale faktorer for å lykkes med innovasjon og begrepet transformasjonsledelse trekkes ofte frem i kombinasjon med innovasjon (Hetland, 2004; Matthiesen, 2014). I følge Hetland (2004) så har transformasjonsledere fokus på å være sentral og synlig, samtidig som den ansatte settes i sentrum. I tillegg til at ledere må gå foran som rollemodeller fremgår det av intervjuene at ledere må spille de ansatte gode ved å gi de frihet, ansvar og tillit. Disse funnene samsvarer godt med Hetland (2004) sin påstand om at transformasjonsledere setter den ansatte i sentrum. Videre kommer det frem i intervjuene at innstillingen en leder har til innovasjon og dens evne til å ta imot nye ideer og innspill fra ansatte har mye å si for utøvelsen av nyskaping og innovasjon i selskapet. Lederens innstilling og fokus vil gjenspeiles i hvordan de ansatte tenker og handler rundt nyskaping og innovasjon. Dette kan bli sett opp mot Matthiesen (2014) sin påstand om at transformasjonsledelse i større grad kan stimulere følelsen av mestringsevne hos ansatte, hvor dette kan påvirke kreativiteten hos hver enkelt medarbeider, som igjen påvirker organisasjonens innovasjonsevne.

Kuratko et al. (2011) påpeker blant annet at et selskaps størrelse, alder, produkter, prosesser og teknologi vil kunne påvirker ulike området i selskapet. Funn fra undersøkelsen viser at et selskaps størrelse og type har innvirkning på både kultur, struktur og ledelse. Det ble fremhevet at desto større selskapet var, desto vanskeligere ble både strukturen, den interne kommunikasjonen på tvers i selskapet og opprettholdelse av innovasjonsfokus. Det kom også frem i intervjuene at type selskap og størrelse påvirket hvordan selskapene tenkte og handlet rundt nyskaping og innovasjon. Det var tydelig at produksjonsselskapet hadde et større fokus på kontinuerlig forbedring framfor radikal innovasjon, og mobilitetsselskapet og markedsplasselskapet var opptatt av å kontinuerlig slippe ny teknologi på markedet. Disse funnene kan ut ifra Kuratko et al. (2011) påstand forklares ut ifra selskapets type og størrelse.

5.3 Bidragsytende byggeklosser

Kuratko et al. (2011) sin beskrivelse av de organisatoriske kapabilitetene (strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser) i CIE-rammeverket for å skape en organisasjon som fostrer nyskapning og innovasjon er validert gjennom den empiriske undersøkelsen. Studien betrakter derfor strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser som bidragsytende byggeklosser for å bygge startup-mentalitet. I de følgende avsnittene diskuteres de bidragsytende byggeklossene opp mot presentert teori i kapittel 2.

5.3.1 Strategi

Teorien tilsier at den entreprenørielle strategien må komme fra toppen i selskapet, og at den må være både godt formulert og kommunisert ut i resten av organisasjonen (Kuratko et al., 2011). Gjennom vår empiriske undersøkelse fikk vi validert teorien om entreprenøriell strategi som er presentert i del 2.3.2. Funn fra intervjuene viser at selskapene har fått til dette i ulik grad, men selskapene fremhever at fokuset på entreprenørskap og innovasjon må være forankret i toppledelsen for at resten av organisasjonen skal prioritere dette og jobbe i samme retning.

5.3.2 Struktur

Funn fra intervjuene har validert teorien om organisasjonsstruktur presentert i del 2.3.3. Teorien omhandler i stor grad koblingen mellom innovasjon og en organisk organisasjonsstruktur som fremmer variasjon, fart og fleksibilitet (Ekvall, 1996; Galbraith, 1995). I større selskaper er den organiske strukturen ofte veldig vanskelig å få til. Dette skyldes ifølge Kuratko et al. (2011) og Kanter (1984) at organisasjoner ettersom de vokser blir påvirket av byråkrati, og fokuset på utnyttelse av eksisterende krav blir større enn søken etter nye muligheter. Videre fremhever Kuratko et al. (2011) at et selskaps struktur må være åpen for kontinuerlig endring og eksperimentering da den påvirkes av ulike faktorer som størrelse, alder, produkter, prosesser og teknologi. Funn fra intervjuene viser at selskapene har ulik organisasjonsstruktur, men selskapene fremhever at de jobber for å ha god kommunikasjon på tvers av organisasjonen, kunne respondere raskt på endring og være fleksible til tross for at de har en silo- eller matrisestrukturering. Disse strukturene er i større grad forbundet med store bedrifter og byråkrati. Selskapene påpeker også at de til nå ikke har funnet en optimal struktur som både ivaretar daglig drift og søken etter nye muligheter.

Videre funn fra intervjuene viser at den organiske strukturen er vanskelig å få til i et stort selskap, noe som ofte resulterer i at selskapene har en egen innovasjonsavdeling som jobber på siden av hovedorganisasjonen. Innovasjonsavdelingen betraktes ofte som en liten og ekstern del av selskapet, og innad i avdelingene er ofte strukturen mer organisk enn i hovedorganisasjonen.

5.3.3 Kultur

Kultur kan være en potensiell kilde til varig konkurransefortrinn (Chatman et al., 2014), men er ifølge teorien også kompleks og vanskelig å endre. Kuratko et al. (2011) påpeker at det kan ta syv til ti år å endre en kultur. En kultur som støtter innovasjon må fremme både eksperimentering og prøving og feiling (Kuratko et al., 2011). I likhet med strategi og struktur har teorien om kultur presentert i 2.3.4 blitt validert gjennom vår empiriske undersøkelse. Funn fra intervjuene viser at selskapene jobber aktivt med å styrke innovasjonskulturen i selskapene gjennom ulike tiltak. Selskapene fremhever også at de jobber aktivt med at eksperimentering, prøving og feiling skal kjennetegne deres kultur.

5.3.4 Menneskelige ressurser

Tilrettelegging for et entreprenørielt jobbmiljø tilfaller ifølge teorien Human Resource Management avdelingen i organisasjonen (Kuratko et al., 2011). De skal blant annet se på trening og utvikling, kompensasjon og belønning, rekruttering, jobbplanlegging, og vurdering av ansattes ytelser (Kuratko et al., 2011). Funn fra den empiriske undersøkelsen viser at det er ulikt hvor involvert selskapenes HR-avdeling er i å tilrettelegge for et entreprenørielt jobbmiljø i selskapene. Dette skyldes i hovedsak selskapenes tilgjengelige ressurser. Videre fremhever selskapene at de ser verdien av at HR er involvert i innovasjonsarbeidet i organisasjonen for å fostre entreprenørskap og innovasjon i hele selskapet.

5.4 Forsterkende arbeidsmetoder

Den empiriske undersøkelsen i kapittel 4 viser at en entreprenøriell verktøykasse, semi-autonome og tverrfaglige team og kunnskapsdeling er forsterkende arbeidsmetoder for å bygge startup-mentalitet i en organisasjon. I de videre avsnittene diskuteres disse forsterkende arbeidsmetodene opp mot presentert teori i kapittel 2.

5.4.1 Entreprenøriell verktøykasse

De to brukersentrerte innovasjonsmetodikkene LS og DT tar ifølge presentert teori sikte på å bygge produkter og tjenester mer effektivt, ved å kombinere brukerinvolvering, eksperimentering, rask prototyping og kontinuerlig produktlansering og validert læring (Blank, 2013b; Blank, 2014a; Ries, 2011). I teorikapittelet ble det presentert to abstrakte modeller for LS og DT, se avsnitt 2.4.1.1 og 2.4.2.1. De abstrakte modellene utviklet av Ries (2011) og Plattner et al. (2009) illustrerer seks prosesssteg for å utvikle en idé til et validert produkt eller tjeneste som samsvarer med reelle brukerbehov og problemer. Funn fra de tre bedriftene på deres anvendelse av LS og DT i prosjekter og prosesser viser at bedriftene ikke benytter de abstrakte modellene som standardiserte og rigide prosesser.

I følge Ries (2011) kan begrepene «build», «measure», «learn» og «pivot» forklare grunnprinsippene i LS. Grunnprinsippene og tankesettet i LS handler om å utvikle en idé til en prototype («build»), teste ideen gjennom prototyper («measure») og bruke feedback fra testene («learn») for å snu om og justere strategien («pivot») eller fortsette. Grunnprinsippene og tankesettet i DT har mye til felles med LS og handler om å forstå brukerbehov, utvikle alternative løsninger, benytte rask prototyping og teste valgt løsning på reelle kunden for å få tilbakemeldinger (Müller & Thoring, 2012; Plattner et al., 2009). Grunnprinsippene og tankesettet fra de to metodikkene skal ifølge Müller og Thoring (2012), Plattner et al. (2009) og Ries (2011) gi prosjektteamet nyttig læring i en utviklingsprosess og sørge for at selskapene skaper mer treffsikre produkter og tjenester. Funn fra intervjuene viser at selskapene har adoptert disse grunnprinsippene og tankesettet i sine utviklingsprosesser, hvor de er en del av selskapenes entreprenørielle verktøykasse som inneholder ulike metodikker og verktøy. Det kommer frem at selskapene som regel har grunnprinsippene og tankesettet fra LS og DT som en base i prosjekter, men at det suppleres med andre metodikker og verktøy som egner seg best i det aktuelle prosjektet.

LS og DT har begge et stort fokus på brukerinvolvering og omfattende brukertesting for å skape produkter og tjenester som svarer på reelle kundebehov (Müller & Thoring, 2012). Ifølge Blank (2013a) og Donelan (2013) vil prosesser som benytter en brukerdrevet tilnærming i større grad lykkes med å utvikle løsninger som er tilpasset kundens reelle behov, enn ved tradisjonell produkt- og tjenesteutvikling. Funn fra undersøkelsen understøtter dette og viser at anvendelsen av grunnprinsippene og tankesettet fra de to metodikkene har ført til at fokuset til selskapene har gått fra å utvikle for forretning til å utvikle for kunde. Anvendelse

av prototyper og tidlig feedback fra reelle kunder sies ifølge MacCormack et al. (2003), Reinertsen (1997) og Thomke (2001) å overgå fordelene med å benytte fullspesifikasjoner i produktutviklingsprosesser. Dette skyldes at prototyper og tidlig feedback fremskynder nyttig læring og kontrollerer kostnader i utviklingen. Funn fra intervjuene viser at selskapene mener at dette er måten å jobbe på, og at de gjennom eksperimentering og tidlig brukerinvolvering i større grad lykkes med å effektivt utvikle produkter og tjenester som svarer på reelle kundebehov.

Implementering av de to metodikkene i et selskap er ifølge Carlgren et al. (2016) og Vlaskovits og Cooper (2013) utfordrende fordi metodikkene krever endringer i organisasjonen, kultur og prosesser. Våre funn viser at bedriftene har fått implementert metodikkene i ulik grad i organisasjonene. Funn viser at dette i hovedsak skyldes faktorene kultur, økonomi og ledelse. Vlaskovits og Cooper (2013) trekker også frem at en annen utfordring ved implementering er manglende støtte fra ledelse. Videre peker Vlaskovits og Cooper (2013) på at ønske om å adoptere og implementere metodikkene må komme fra både de ansatte på gulvet og toppledelsen i selskapet. Våre funn viser at aksept og støtte fra ledelsen er kritisk for implementeringen av metodikkene i hele selskapet. Videre viser funnene at lederens fokus og innstilling til innovasjon påvirker hvordan de ansatte tenker og handler rundt innovasjon. Har ikke lederen fokus på nyskapning og innovasjon vil ikke de ansatte ha dette fokuset heller. Funnene gjelder for alle bedriftene i undersøkelsen, men de viste seg å være spesielt viktig i bedrifter med mange ansatte som er spredt på ulike lokasjoner.

I tillegg til aksept og støtte fra ledelsen kommer det frem i litteratur gjennomgangen av Bland (2014) og Vlaskovits og Cooper (2013) at metodikkene må implementeres og gjennomføres i hele organisasjonen for å lykkes. Funn fra intervjuene viser at metodikkene bør implementeres og gjennomføres i et selskap ved å utvikle et overordnet metoderammeverk for hele organisasjonen. Rammeverket skal gi de ansatte i selskapet et overordnet bilde av hvordan selskapet skal jobbe og tenke rundt innovasjon. Funnene viser at ved å etablere et felles metoderammeverk for nyskapning og innovasjon kan selskapet skape et universelt språk blant organisasjonens medlemmer. Et universelt entreprenørielt språk ble fremhevet som et svært viktig element for å lykkes med innovasjon i et selskap med mange ansatte, og spesielt der hvor de ansatte fysisk ikke befinner seg på samme sted.

5.4.2 Semi-autonome og tverrfaglige team

Ifølge Ries (2013; 2017) bør moderne selskaper bestå av semi-autonome og tverrfaglige team, også kalt interne startups for å lykkes med innovasjon. Ries påpeker videre at det er nødvendig med en slik strukturering for å implementere de entreprenørielle metodikkene LS og DT i et selskap. Ved å skape interne-startups kan selskapene dra nytte av noen av de karakteristiske fordelene ved ordinære startups. Kuratko et al. (2011) og Blank (2013b) trekker spesielt frem fleksibilitet i beslutningsprosedyrer og når det gjelder å utnytte ideer, skifte kurs og prøve ut nye ideer som en karakteristisk fordel ved startups. Funn fra intervjuene viser at selskapene anvender semi-autonome og tverrfaglige team som strukturering i prosjekter. De involverer både interne medarbeidere og eksterne aktører i prosjekter for å sikre nødvendige ferdigheter og kompetanse i prosjektet. Det fremheves også at tverrfaglig jobbing og samarbeid er viktig for å lykkes med innovasjon.

I tillegg påpekes det at ledelsen må løse opp den formelle kontrollen i selskapet for at LS og DT skal være hensiktsmessige verktøy. Anvendelsen av semi-autonome og tverrfaglige team løser opp den formelle kontrollen i selskapet, og gir prosjektteamet økt fleksibilitet i både beslutninger og ved utforskning av ideer. Selskapene jobber aktivt med å styrke relasjonen og kontakten mellom prosjektteamene og resten av organisasjonen gjennom ulike tiltak, dette gjøres for at prosjektteamene ikke skal bli sett på som en ekstern del av organisasjonen. Ifølge Kanter (2006) anses dette som nødvendig når selskapet løser opp den formelle kontrollen. Ved å styrke relasjonen og kontakten mellom enhetene vil selskapene kunne skape en intern aksept for måten de jobber på. Denne type strukturering gjør også at prosjektteamene til enhver tid kan anvende metodikker og verktøy som er best egnet til å løse problemet.

5.4.3 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling fremheves som en suksessfaktor og et konkurransefortrinn i organisasjoner (Klevorick et al., 1995; Lippman & Rumelt, 1992; Zander & Kogut, 1995). I følge Argote et al. (2000) vil organisasjoner som er dyktige til å overføre kunnskap være mer produktive og overlevelsedyktig. Videre pekes det på at effektiv deling av kunnskap er svært vanskelig å få til. Funn fra intervjuene samsvarer med påstandene ovenfor og viser at selskapene opplever kunnskapsdeling som viktig for organisasjonens suksess, men praktiseringen av effektiv kunnskapsdeling anses som utfordrende uavhengig av type bedrift og størrelse.

Funn fra intervjuene viser at ingen av selskapene har etablert en standardisert metode for å effektivt dele og spre kunnskap på tvers i organisasjonen. Selskapene har ulike arenaer og aktiviteter hvor kunnskap deles, men delingen skjer på et overfladisk nivå og ofte tilfeldig. I følge Wehn og Montalvo (2018) er det et bredt spekter av faktorer som påvirker dynamikken i kunnskapsoverføring mellom den som leverer kunnskapen og den som mottar den. Blant annet trekkes konteksten, som delingen skjer i, frem som en påvirkende faktor. Denne påstanden viser seg å stemme god overens med våre funn rundt selskapenes praktisering av kunnskapsdeling. Det kom frem i intervjuene at prosjektteamene deler overfladisk informasjon på de ulike arenaene/plattformene de benytter i tillegg gjennomaktivitetene som selskapene arrangerer. Den faktiske læringen som kan benyttes i andre prosjekter og områder må aktivt etterspørres i etterkant av første deling. Hvorfor den reelle kunnskapen som prosjektteamene sitter med ikke blir delt kan forklares ved at konteksten delingen skjer i legger opp til deling på et overfladisknivå.

I følge Wehn og Montalvo (2018) kan effektiv kunnskapsdeling betraktes som en «oppførsel» som i mange tilfeller ikke er under full kontroll av organisasjonen. Denne betraktningen av kunnskapsdeling gjør deling utfordrende fordi styring av en persons oppførsel i ønsket retning kan være svært vanskelig og krevende. Våre funn antyder at de ulike arenaene og aktivitetene som selskapene i undersøkelsen anvender for å dele kunnskap kan være bidragsytende elementer for å styre denne «oppførselen» i selskapenes ønskede retning. For å styre «oppførselen» i ønsket retning og oppnå effektiv deling kan en standardisert metode for kunnskapsdeling være hensiktsmessig. I de tilfellene hvor selskapene er av betydelig størrelse og de ansatte ikke befinner seg på samme sted kan selskapene dra nytte av å ha en standardisert metode for kunnskapsdeling. Funn fra intervjuene viser at selskapene, uavhengig av type bedrift og størrelse, ikke nødvendigvis når ut til alle i organisasjonen gjennom valgte arenaer og aktiviteter. En standardisert metode kan bidra til at kunnskap deles effektivt i hele organisasjonen, og ikke bare til de ansatte som aktivt deltar på de ulike arenaene og aktivitetene.

Kunnskapsdeling har ifølge Ingram og Simons (2002) en positiv effekt på både ytelsen til prosjektteamene og selve organisasjonen. Funn fra intervjuene viser at selskapene ser viktigheten av å dele kunnskap generert i prosjektteamene ut til andre prosjekter og områder i selskapet for å forbedre ytelsen til andre team og selve organisasjonen. Funnene antyder at innovasjonsavdelingen i et selskap bør ta en aktiv rolle i å implementere entreprenørielle

metodikker og verktøy rundt i selskapet for å øke selskapets ytelse. En innovasjonsavdeling som også fungerer som en intern support-avdeling innenfor metodikk og arbeidsmetode er med på å spre kunnskap om hvordan selskapet kan jobbe med nyskapning og innovasjon. Denne formen for kunnskapsdeling kan bidra til å etablere et felles språk og tankesett for nyskapning og innovasjon i hele selskapet.

Ingram og Simons (2002) og North og Kumta (2018) anser kunnskapsdeling som en kilde til langvarig konkurransefortrinn. De legger vekt på at produkter og tjenester kan etterlignes, men evnen som er organisert og fast i et selskap for å skape, kombinere og lagre kunnskap er svært vanskelig å imitere. Funn fra intervjuene indikerer at et selskap kan skape et felles språk og tankesett gjennom kunnskapsdeling. Videre antyder funnene at dette språket kan forsterkes gjennom å etablere et overordnet metoderammeverk som illustrerer hvordan selskapet overordnet skal tenke og jobbe med innovasjon. Et felles språk og tankesett rundt nyskapning og innovasjon vil være essensielt for alle typer bedrifter med over 100 ansatte for å sikre at selskapet drar i samme retning, men det vil spesielt være viktig for selskaper som har ansatte på ulike lokasjoner. Funn fra intervjuene viser at det fort kan oppstå tydelige subkulturer som kolliderer med selskapets generelle tankesett og holdninger til innovasjon (Kuratko et al., 2011), og dette kan resultere i en negativ påvirkning på nivået av entreprenørskap og innovasjon som demonstreres i selskapet.

6. Konklusjon og implikasjoner

6.1 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å bidra til en økt forståelse rundt hvordan etablerte selskaper bygger et entreprenørielt tankesett som fremmer konkurransekraft og verdiskaping. Gjennom denne studien er følgende problemstilling forsøkt besvart: *“Hvordan bygger etablerte bedrifter startup-mentalitet?”*

Resultatene fra studien indikerer at entreprenøriell ledelse er en primær drivkraft for å bygge startup-mentalitet i en organisasjon. Entreprenøriell ledelse påvirker organisasjonen direkte gjennom de organisatoriske kapabilitetene strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser, og anses dermed som den primære drivkraften bak hvordan entreprenørskap og innovasjon utfolder seg i et selskap. De organisatoriske kapabilitetene anses som bidragsytende byggeklosser for startup-mentalitet da de påvirker hvordan selskapet tenker og handler rundt nyskaping og innovasjon. De bidragsytende byggeklossene er med på å bygge miljøer som støtter entreprenørskap og innovasjon. Videre funn viser at selskapets anvendelse av entreprenørielle metodikker, semi-autonome og tverrfaglige team og kunnskapsdeling er forsterkende arbeidsmetoder for å bygge startup-mentalitet. Resultatene fra studien viser at selskapene benytter grunnprinsipper og tankesettet fra LS og DT i sine prosjekter og prosesser. LS og DT anses som en del av selskapenes entreprenørielle verktøykasse, som inneholder ulike metodiske tilnærminger og verktøy fra entreprenørskapsteori. Anvendelse av metode og verktøy i prosjekter avhenger av prosjektteamet og problemet som skal løses. Den entreprenørielle verktøykassen bidrar til å gi hele organisasjonen en overordnet arbeidsmetodikk innenfor entreprenørskap og innovasjon. Videre resultatene viser at selskapene anvender semi-autonome og tverrfaglige team som strukturering i prosjekter, hvor de involverer både internt og eksternt for å sikre nødvendige ferdigheter og kompetanse i prosjekter. Denne struktureringen løser opp den formelle kontrollen i selskapet og gir prosjektteamet økt fleksibilitet i både beslutninger og ved utforskning av ideer. Studien viser også at kunnskapsdeling internt i organisasjonen i kombinasjon med et overordnet metoderammeverk for entreprenørskap og innovasjon (som er en del av den entreprenørielle verktøykassen) er essensielt for å etablere et entreprenørielt tankesett i hele organisasjonen. Resultatene viser at selskaper bør etablere et felles språk gjennom kunnskapsdeling internt i organisasjonen og et felles metoderammeverk for entreprenørskap og innovasjon.

Studiens funn i kombinasjon med teori om entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter, entreprenørielle metodikker og kunnskapsdeling har resultert i et empirisk rammeverk for startup-mentalitet (se figur 6). Dette rammeverket illustrerer hvordan etablerte bedrifter gjennom de tre nivåene; primær drivkraft, bidragsytende byggeklosser og forsterkende arbeidsmetoder bygger et entreprenørielt tankesett som fremmer konkurransekraft og verdiskaping.

6.2 Praktiske implikasjoner

Denne studien viser at etablerte bedrifter bør sette et større fokus på tre elementer i organisasjonen for å bygge startup-mentalitet. Disse elementene er 1) primær drivkraft (entreprenøriell ledelse), 2) bidragsytende byggeklosser (strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser) og 3) forsterkende arbeidsmetoder (entreprenøriell verktøykasse, semi-autonome og tverrfaglige team og kunnskapsdeling).

Studien viser at ledelse er en svært viktig faktor for å lykkes med innovasjon i et etablert selskap. Ledelsen i et selskap har en stor påvirkning på selskapets byggeklosser (strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser), og studien viser derfor at det er viktig at ledelsen i selskapet vektlegger nyskapning og innovasjon, og går foran som rollemodeller i selskapets innovasjonsarbeid. Funn fra studien viser også at implementering av entreprenørielle faktorer i selskapets byggeklosser er viktig for å bygge miljøer som støtter entreprenørskap og innovasjon. Videre antyder studien at etablerte selskaper bør etablere en entreprenøriell verktøykasse. Den entreprenørielle verktøykassen bør inneholde ulike metodikker og verktøy knyttet til å jobbe med nyskapning og innovasjon, og bør være tilgjengelig for hele selskapet. Verktøykassen dannes og videreutvikles gjennom kontinuerlig kunnskapsdeling fra selskapets prosjekter.

Studien viser at kunnskapsdeling i kombinasjon med et overordnet metoderammeverk som illustrerer hvordan selskapet tenker og jobber med innovasjon bidrar til å etablere et felles entreprenørielt språk og tankesett. Dette rammeverket bør utarbeides i samarbeid med medarbeidere fra hele organisasjonen, og bør introdusere og implementeres til alle i selskapet uansett stilling og nivå. Nyansatte bør også ha dette rammeverket som en del av sin opplæring

i selskapet. Gjennom kunnskapsdeling og et overordnet metoderammeverk som aktivt brukes i hele organisasjonen vil selskapet kunne skape en felles entreprenøriell mentalitet.

6.3 Begrensninger ved studien

En svakhet ved studien er at datainnsamlingen av primærdata har foregått på et begrenset geografisk område. Studien gir dermed ikke nødvendigvis et representativt bilde av norske etablerte bedrifter da bedriftene i studien er tilknyttet samme geografiske område. Studiens tidshorisont og tilgjengelige ressurser har her vært medvirkende begrensninger til at datainnsamlingen har foregått på samme geografiske område.

Tidshorisonten og tilgjengelige ressurser har også satt begrensninger for antall informanter som er intervjuet i studien. Det er utfordrende å konstatere om bedriftene i studien har lykket med å implementere og anvende startup-mentalitet da casebedriftene har mellom 100 til 5500 ansatte, og utvalget består av tre til fem informanter i hver casebedrift. En annen svakhet kan være at informantene i studien i hovedsak er tilknyttet selskapenes innovasjonsavdeling, hvor disse informantene muligens har et mer entreprenørielt tankesett enn resten av organisasjonen. For å utjevne denne mulige svakheten inkluderer studien også medarbeidere fra selskapenes HR-avdeling. Dette for å få selskapets mer generelle oppfatning av fenomenet som studeres.

Utvalget og rekruttering av casebedrifter i studien kan også bli betraktet som en svakhet ved oppgaven. I utvelgelsen av casebedriftene har forskernes subjektive meninger vært en del av utvelgelsesprosessen. Forskerne har innhentet sekundærdata om relevante bedrifter og tatt kontakt med selskaper som ut ifra sekundærdataen fremstår som innovative. Gjennom en beskrivelse av utvalget og rekruttering i avsnitt 3.2.1 er denne svakheten forsøkt styrket.

6.4 Anbefalinger til videre forskning

Studien gir en økt forståelse rundt hvordan etablerte bedrifter bygger startup-mentalitet i egen organisasjon. Gjennom studiet har det blitt etablert et rammeverk for startup-mentalitet som illustrerer hvordan etablerte bedrifter bygger startup-mentalitet gjennom tre nivåer: primær drivkraft, bidragsytende byggeklosser og forsterkende arbeidsmetoder. På bakgrunn av det etablerte rammeverket for startup-mentalitet foreslår vi at det forskes videre på:

Primær drivkraft for startup-mentalitet:

Funn fra studien viser at ledelse er en av de viktigste grunnsteinene og den primære drivkraften for å bygge startup-mentalitet i et etablert selskap. Kuratko et al. (2011) påpeker at det i en organisasjon eksisterer tre ledelsesnivåer; toppleder, mellomleder og driftsleder. Ifølge Kuratko et al. (2011) og Charbonnier-Voirin et al. (2010) er det svært viktig at ledere på tvers av ledelsesnivåer går foran som rollemodeller og viser viktigheten av innovasjon. Dette fordi ledere uansett nivå har en kritisk rolle for hvordan entreprenørskap og innovasjon utfolder seg i en organisasjon. Vi har i denne oppgaven sett på de ulike ledelsesnivåene under ett, og anbefaler derfor å se nærmere på de ulike ledelsesnivåene og deres betydning for å fostre startup-mentalitet i etablerte bedrifter.

Bidragstende byggeklosser for startup-mentalitet (struktur):

Organisasjonsstruktur er i denne studien identifisert som en bidragstende byggekloss for å bygge startup-mentalitet. Teori om organisasjonsstruktur antyder at organisk struktur er mer forenelig med innovasjon (Ekvall, 1996; Galbraith, 1995; Kuratko et al., 2011; Lawson & Samson, 2001). Funn fra studien tilsier at det for etablerte bedrifter er vanskelig å ha en organisk struktur som hovedstruktur, da de må ta hensyn til drift av den eksisterende forretningsmodellen samtidig som de søker etter nye forretningsmodeller. Som følge av dette blir ofte innovasjonsavdelingen en separat enhet i organisasjonen. Selskapene i studien benytter i dag enten siloorganisering eller matriseorganisering, men fremhever at de ikke har funnet en optimal struktur som ivaretar både utnyttelse og utforskende aktiviteter på en tilfredsstillende måte. Vi foreslår derfor å se nærmere på ideell strukturering av etablerte bedrifter som simultant opprettholder daglig drift og søker etter nye muligheter. Dette for å undersøke strukturer som er hensiktsmessig for å fostre både utnyttende og utforskende aktiviteter, uten at utforskende aktiviteter må være en ekstern del av hovedorganisasjonen.

Forsterkende arbeidsmetoder for startup-mentalitet

Studiens funn viser at et overordnet metoderammeverk for entreprenørskap og innovasjon (den entreprenørielle verktøykassen) i kombinasjon med kunnskapsdeling internt i en organisasjon er essensielt for å bygge et entreprenørielt tankesett som fremmer konkurransekraft og verdiskaping. Gjennom anvendelse av disse forsterkende arbeidsmetodene antyder studiens resultater at selskapene etablerer et felles språk for entreprenørskap og innovasjon, som igjen er med på å forsterke startup-mentalitet. Vi anbefaler derfor å se nærmere på beste praksis innenfor etablerte selskapers overordnede

metoderammeverk for entreprenørskap og innovasjon. Dette for å undersøke hva et slikt rammeverk bør inneholde og hvordan det fungerer i praksis, samt hvilke effekter det gir. I tillegg foreslår vi å se nærmere på hvordan etablerte selskaper effektivt kan dele kunnskap rundt i en organisasjon gjennom å etablere og implementere en standardisert metode for kunnskapsdeling. Dette på bakgrunn av at studiens funn viser at kunnskapsdeling i praksis er utfordrende i etablerte selskaper.

7. Kildehenvisning

- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International journal of management reviews*, 8 (1): 21-47.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22 (6-7): 493-520.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M. & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational behavior and human decision processes*, 82 (1): 1-8.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Balaji, S. & Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2 (1): 26-30.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50 (4): 326-336.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13 (4): 544-559.
- Bland, D. (2014). *David Bland Discusses Bringing Lean Startup to the Enterprise*. Charron, T. (red.). www.infoq.com.
- Blank, S. (2013a). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. 2 utg.: K&S Ranch.
- Blank, S. (2013b). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91 (5): 63-72.
- Blank, S. (2014a). *Driving Corporate Innovation: Design Thinking vs. Customer Development*. Tilgjengelig fra: <https://steveblank.com/2014/07/30/driving-corporate-innovation-design-thinking-customer-development/>.
- Blank, S. (2014b). *Why Companies are Not Startups [Blogginnlegg]*. Tilgjengelig fra: <https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>.
- Brorström, B. (2002). The world's richest municipality: The importance of institutions for municipal development. *Journal of Economic Issues*, 36 (1): 55-78.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8 (2): 5-21.

- Carlgren, L., Elmquist, M. & Rauth, I. (2016). The challenges of using design thinking in industry—experiences from five large firms. *Creativity and Innovation Management*, 25 (3): 344-362.
- Chandler, C., Nusca, A., Yong, D., Lev-Ram, M., Fry, E., Kowitt, B. & Gallagher, L. (2017). Fortune's 2018 Business by Design List. *Fortune*.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A. & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35 (6): 699-726.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A. & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (6): 785-808.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 307-327.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of management*, 28 (3): 387-412.
- Dess, G. G. & Picken, J. C. (1999). *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York: AMACOM.
- Donelan, J. (2013). *Do lean startup principles have a place in the enterprise*. Tilgjengelig fra: <https://thenextweb.com/entrepreneur/2013/08/06/do-lean-startup-principles-have-a-place-in-the-enterprise/>.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55 (7): 553-560.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16 (3): 620-627.
- Eisenmann, T. R., Ries, E. & Dillard, S. (2011). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. *Harvard Business School Background Note 812-095*: 1-26. Tilgjengelig fra: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41302>.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5 (1): 105-123.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure, and process*. 1 utg. San Francisco Jossey-Bass.
- GE-Healthcare. (2012). *From Terrifying to Terrific: The Creative Journey of the Adventure Series*. Newsroom GE Healthcare. Tilgjengelig fra:

<http://newsroom.gehealthcare.com/from-terrifying-to-terrific-creative-journey-of-the-adventure-series/>.

- Goodrick, D. (2014). *Comparative case studies*. Methodological briefs: Impact evaluation 9. UNICEF Office of Research, Florence.
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E. & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of business venturing*, 25 (2): 217-229.
- Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Hillestad, T. & Yttri, B. (2016). Hvordan kan kulturutvikling bidra til økt innovasjon og omstilling? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*: 42-53.
- Hitt, M. & Duane Ireland, R. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. *The Blackwell handbook of entrepreneurship*: 45-63.
- Hitt, M. A. (2000). The new frontier: Transformation of management for the new millennium. *Organizational Dynamics*, 28 (3): 7-17.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22 (6-7): 479-491.
- Hovland, K. M. (2018, 17.01.2018). Norge trenger nye ben å stå på: Vil avle frem «enhjørninger». *E24*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/nho/norge-trenger-nye-ben-aa-staa-paa-vil-avle-frem-enhjoerninger/24225803>.
- Ingram, P. & Simons, T. (2002). The transfer of experience in groups of organizations: Implications for performance and competition. *Management Science*, 48 (12): 1517-1533.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13 (1): 43-57.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29 (6): 963-989.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jury, J. (1999). October. Focus: Sweden—Venture capitalists flock to Swedish high-tech. *European Venture Capital Journal*, 1: 34-38.

- Kalleberg, R., Balto, A., Cappelen, A., Nagel, A., Nymoene, H., Rønning, H. & Nagell, H. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*: Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- Kanter, R. M. (1984). *Change masters*: Simon and Schuster.
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: the classic traps. *Harvard business review*, 84 (11): 72-83, 154.
- Kelley, T. & Littman, J. (2001). *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. 1 utg. New York: Currency/Doubleday.
- Klevorick, A. K., Levin, R. C., Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1995). On the sources and significance of interindustry differences in technological opportunities. *Research policy*, 24 (2): 185-205.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59 (3): 347-357.
- Kupp, M., Marval, M. & Borchers, P. (2017). Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. *Journal of Business Strategy*, 38 (6): 47-53.
- Kuratko, D. (2008). *Entrepreneurship. Theory, Process, Practice, South-Western Cengage Learning*. 8 utg. Boston: Cengage Learning.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. & Montagno, R. V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 58 (1): 28.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H. & Covin, J. G. (2011). *Corporate Innovation and Entrepreneurship*. 3 utg. South-Western: Cengage Learning.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5 (03): 377-400.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1992). Demand uncertainty, capital specificity, and industry evolution. *Industrial and corporate change*, 1 (1): 235-262.
- Lucas, J. & Robert, E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of monetary economics*, 22 (1): 3-42.
- MacCormack, A., Kemerer, C. F., Cusumano, M. & Crandall, B. (2003). Trade-offs between productivity and quality in selecting software development practices. *IEEE Software*, 20 (5): 78-85.

- Madsen, E. L. (2003). Offentlig støtte for innovasjon—kan det gis noen anbefaling om hvilke bedrifter som bør støttes? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*: 89-103.
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. 3 utg. Boston: Harvard Business Review Press.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*: 35-45.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2 utg. Lean Series. California: O'Reilly Media.
- McGrath, R. G. (2000). *The entrepreneurial mindset : strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, b. 284. Boston: Harvard Business Review Press.
- Miles, G., Heppard, K. A., Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, G. & Heppard, K. (2000). Entrepreneurial strategies: The critical role of top management I: Heppard, G. D. M. K. A. (red.) *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, s. 101-114. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. I: *Readings in Strategic Management*, s. 322-352. London: Palgrave.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W. & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of management Journal*, 43 (5): 974-993.
- Moen, T. & Karlsdóttir, R. (2011). *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Bergen Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Müller, R. & Thoring, K. (2011). *Understanding design thinking: A process model based on method engineering*. DS 69: Proceedings of E&PDE 2011, the 13th International Conference on Engineering and Product Design Education, London, UK, 08.-09.09. 2011.
- Müller, R. & Thoring, K. (2012). *Design Thinking VS. Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies*. 2012 International Design Management Research Conference: Leading Innovation Through Design, Boston, MA. USA, s. 1-12.
- Norsk-rikskringkasting. (2018). *Norge igjen kåret til verdens beste land å bo i*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/norge/norge-igjen-karet-til-verdens-beste-land-a-bo-i-1.14208541>.

- North, K. & Kumta, G. (2018). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. 2 utg. Springer Texts in Business and Economics. Cham, Switzerland: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-59978-6.
- Næringslivets-Hovedorganisasjon. (u.å). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/> (lest 31.03.2019).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peters, T. J. (1997). *The circle of innovation*. New York: Alfred A. Knopf.
- Pihie, Z. A. L. & Sani, A. S. A. (2009). Exploring the entrepreneurial mindset of students: implication for improvement of entrepreneurial learning at university. *The Journal of International Social Research*, 2 (8): 340-345.
- Plattner, H., Meinel, C. & Weinberg, U. (2009). *Design thinking*. Berlin, Tyskland: Springer.
- Reinertsen, D. (1997). *Managing the design factory*. New York, United States: Simon & Schuster.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business, Crown Publishing Group, Random House Inc.
- Ries, E. (2013). *What large companies can learn from start-ups [intervju]*. Euchner, J. (red.), 56, 4. *Journal of Research-Technology Management*.
- Ries, E. (2017). *The Startup Way*. Storbritannia: Portofolio Penguin.
- Rittel, H. W. J. (1972). On the planning crisis: Systems analysis of the first and second generations. *Bedriftsøkonomen*, 8: 390-396.
- Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of political Economy*, 98 (5, Part 2): 71-102.
- Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *Journal of Economic perspectives*, 8 (1): 3-22.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22 (5): 956-974.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15 (1): 81-94.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torke, N., Groeneveld, S. & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1 (01): 59-68.

- Sarasvathy, S. D. (2001). What makes entrepreneurs entrepreneurial? : 1-9. Tilgjengelig fra: https://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S. & Jennings, P. D. (2007). The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1-2): 75-95.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. 5 utg. London SAGE Publications.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. London: SAGE Publications.
- Stevenson, H. & Jarillo-Mossi, J. (1986). Preserving Entrepreneurship as company grows. *Journal of Business Strategy*, 7 (1): 10-23.
- Tavory, I. & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. Chicago: University of Chicago Press.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Thomke, S. (2001). Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation. *Harvard business review*, 79: 66-75.
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 8 utg. London: McGraw Hill Higher Education.
- Vestnes, H. (2014). Hva skal vi leve av etter oljen. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/Eo1Qj/Hva-skal-vi-leve-av-etter-oljen>.
- Vissgren, J. (2018). Statsbudsjettet 2019: – skuffet. Tilgjengelig fra: <https://www.innomag.no/statsbudsjettet-2019-skuffet/>.
- Vlaskovits, P. & Cooper, B. (2013). *Key Questions for Bringing Lean Startup to Established Companies [intervju]*. Regan, L. (red.). Startup Lessons Learned by Eric Ries. <http://www.startuplessonslearned.com>: Ries, Eric.
- Watson, B. (2017). *The Startup Power Plant: These Engineers Are Building Turbines The Silicon Valley Way*. GE Reports. Tilgjengelig fra: <https://www.ge.com/reports/startup-power-plant-adapting-silicon-valley-methods-building-turbines/>.
- Wehn, U. & Montalvo, C. (2018). Knowledge transfer dynamics and innovation: behaviour, interactions and aggregated outcomes. *Journal of Cleaner Production*, 171: S56-S68.
- Weiblen, T. & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57 (2): 66-90.
- Womack, J. P. & Jones, D. T. (1997). Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48 (11): 1148-1148.

Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods*. 3 utg. Los Angeles, California: SAGE Publications.

Zander, U. & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6 (1): 76-92.

8. Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *Startup - mentalitet i etablerte bedrifter*

Formål

Formålet med studien er å belyse fenomenet startup-mentalitet i etablerte bedrifter. Studiens problemstilling er «*Hvordan bygger etablerte bedrifter startup-mentalitet?*». Studien forsøker å belyse fenomenet gjennom å undersøke hvordan tre etablerte bedrifter bygger startup-mentalitet gjennom organisatoriske kapabiliteter (strategi, struktur, kultur, menneskelige ressurser og entreprenøriell ledelse), entreprenørielle metodikker (Lean Startup og Design Thinking) og kunnskapsdeling (overføre/dele kunnskap som organisasjonen besitter eller opparbeider seg gjennom erfaring rundt i organisasjonen). Studien gjennomføres i forbindelse med en masteroppgave i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen på Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studien er en multiple-case studie med en komparativ analyse, hvor det undersøkes tre ulike bedrifter. Bedriftene er valgt på bakgrunn av størrelse og alder, benyttelse av Lean Startup og Design Thinking i prosjekter/prosesser, og ytre omgivelsers oppfattelse av selskapets innovasjonsevne.

Utvalget består av ledere, mellomledere og medarbeidere ved de aktuelle case-bedriftene, og har som hensikt å gi et representativt bilde av hvordan startup-mentalitet blir utøvd.

Informantene er valgt på bakgrunn av sin direkte eller indirekte tilknytning til innovasjon i selskapet. Enten ved fasilitering av organisasjonens kapabiliteter, eller ved benyttelse av entreprenøriell metodikker i prosjekter/prosesser.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer fire enkeltintervjuer per bedrift, hvor det vil bli gjort lydopptak. Intervjuet vil ha en estimert varighet på 45-60 minutter. Intervjuene kommer til å være anonyme og det vil ikke være ønskelig å nevne personopplysninger, sensitiv eller taushetsbelagt informasjon.

Lydfilene vil bli anonymisert, og vil slettes når studien er over.

Da ingen av sitatene kan kobles til deg, direkte eller indirekte, vil det i utgangspunktet ikke være anledning for gjennomlesing med mindre dette er et eksplisitt ønske fra informanten.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysningene om deg bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Vi, Julie Almelid og Trude Øvergård, samt vår veileder Siw Fosstenløy vil ha tilgang til opplysningene.
- Personopplysninger som navn og kontaktopplysninger vil bli anonymisert og lagres adskilt fra øvrig data. Opplysningene lagres i Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitets skyløsning som benytter Feide-innlogging. Databehandler er her OneDrive. Opplysningene samt lydfilene fra intervjuet vil slettes når studien er over.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2019. Personopplysninger som navn og kontaktinformasjon, samt lydfilene vil slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,

- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet ved Julie Almelid (974 14 247) eller Trude Øvergård (482 87 719). Veileder for oppgaven er Siw Fosstenløy (672 31 177).
- Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitets kontaktperson for forskning med personopplysninger: Jan Olav Aarflot (906 36 301)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt og forstått informasjon om studien, og er villig til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.05.19

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Innledning

- Bakgrunn og formål med samtalen (presentere oppgaven)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til
- Avklar spørsmål knyttet til anonymitet og taushetsplikt
- Spør om informanten har spørsmål eller om noe er uklart
- Informer om lydopptak og sørge for samtykke

Hoveddel

- Informanter av typen HR leder/medarbeider ble stilt spørsmål fra del I (organisatoriske kapabiliteter) og III (kunnskapsdeling internt i organisasjonen)
- Informanter av typen toppleder for innovasjon/marked/utvikling ble stilt spørsmål fra del I (organisatoriske kapabiliteter), del II (entreprenørielle metodikker) og III (kunnskapsdeling internt i organisasjonen).
- Informanter av typen prosjektleder/medarbeider som har benyttet/benyttet LS og DT i prosjekter ble stilt spørsmål fra del I (organisatoriske kapabiliteter), del II (entreprenørielle metodikker) og III (kunnskapsdeling internt i organisasjonen).

| I. Organisatoriske kapabiliteter | | |
|--|--|-----------------------|
| F1: Hvordan påvirker ledelse, strategi, struktur, kultur og menneskelige ressurser utøvelsen av entreprenørskap og innovasjon i etablerte bedrifter? | | |
| Hovedspørsmål | | Undersøkelsesspørsmål |
| <i>Strategi</i> | | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Kan du si litt om hva slags strategi dere har i forhold til innovasjon og utvikling?</p> | | <p>Har toppledelsen utformet en entreprenøriell visjon?</p> <p>Hvordan er strategien kommunisert ut i organisasjonen?</p> <p>Hvordan bidrar strategien til å øke oppfatningen av muligheter, og sette innovasjon på agendaen?</p> |
| <p><i>Struktur</i></p> | | |
| <p>Hvordan vil du beskrive strukturen i selskapet?</p> | | <p>Hvordan er innovasjonsenheten strukturert i forhold til resten av organisasjonen?</p> |
| <p><i>Kultur</i></p> | | |
| <p>Kan du fortelle litt om hva som kjennetegner kulturen hos dere?</p> | | <p>Er det en aksept for eksperimentering, prøving og feiling? - Gis det noen konsekvenser hvis ansatte gjør feil når de forsøker noe nytt?</p> <p>Oppfordres det til kreativitet og forfølgelse av nye muligheter/innovative muligheter (risikotaking)?</p> <p>Har dere noen spesielle tiltak/aktiviteter for styrke/bidra til å skape en innovasjonskultur?</p> |
| <p><i>Ledelse</i></p> | | |
| <p>Hvordan bidrar ledelsen hos dere til å utforske og utnytte nye muligheter?</p> | | <p>På hvilke måter motiverer ledelsen til nyskaping og nytenkning?</p> <p>Har ledelsen et stort fokus på innovasjon/satt det på agendaen? Hvordan demonstrerer de dette?</p> |

| <i>Menneskelige ressurser</i> | | |
|--|--|--|
| Kan du fortelle litt om hvordan det tilrettelegges for et entreprenørielt jobbmiljø hos dere? | | Gis den ansatte mulighet til å designe sin egen jobbhverdag? (autonomi) Gis de ansatte muligheter til å trene og utvikle sine entreprenørielle/innovative evner? Hvordan gjøres dette, og hvem er ansvarlig for det? (avdelingene selv eller hr?) |
| Hvordan oppmuntrer/motiverer dere til entreprenøriell atferd? | | Hvilke typer incentiver/belønninger benytter dere? |
| Kan du si litt om hvordan dere måler og vurderer entreprenøriell innsats? | | Hvordan vurderes prestasjonene til ansatte som jobber med innovasjon? Har dere egne KPIer for innovasjon? kan du gi et eksempel? |
| Kan du si litt om hvordan dere rekrutterer og velger ut ansatte som skal jobbe med innovasjon? | | Hvilke egenskaper ser dere etter/vektlegger dere i personer dere ansetter for å jobbe med innovasjon? |

| II. Entreprenørielle metodikker | | |
|---|---------------------|---|
| F2: Hvordan anvender etablerte bedrifter Lean Startup og/eller Design Thinking i sine prosjekter/prosesser for å fostre innovasjon? | | |
| Hovedspørsmål | Teoretisk rammeverk | Undersøkelsesspørsmål |
| Hvordan har dere tatt i bruk lean startup og/eller design thinking i et prosjekt? | | Kan du forklare prosessen dere har utført? Tok dere i bruk alle stegene i prosessmodellen til lean/design thinking? Om dere hoppet over noen/la til noen steg; forklar hvorfor dere gjorde det? |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Hvordan vil dere si at disse metodikkene har hjulpet dere i innovasjonsprosjekter?</p> | | <p>Vil du si at prosjektene hvor dere bruker metodikkene blir mer vellykket enn andre?</p> <p>Er dette metodikker dere vil fortsette å bruke i fremtidige prosjekter? og i hvilken grad?</p> |
|---|--|--|

| | | |
|--|--|---|
| <p>III. Kunnskapsdeling internt i organisasjonen</p> <p>F3: Hvordan anvender etablerte bedrifter kunnskapsdeling fra innovasjonsprosjekter for å fostre en universell entreprenøriell mentalitet?</p> | | |
| <p>Erfaringen dere får ut fra prosjekter dere jobber med, hvordan deler dere de videre rundt i organisasjonen?</p> | | <p>Har dere en standardisert måte dere gjøre dette på?</p> <p>Hvordan gjøres denne erfaringen/læringen tilgjengelig for andre i organisasjonen?</p> <p>Har dere en plattform for deling og innhenting av erfaring?</p> <p>Deles både positive og negative erfaringen for å oppnå effektiv læring?</p> |
| <p>Hvordan forbedrer dere organisasjonen ut ifra erfaringene dere får inn?</p> | | <p>Hvordan tas det tak i disse erfaringene?</p> <p>Har dere noen konkrete tiltak for å sikre at erfaringene blir spredd ut i organisasjonen?</p> <p>Hvordan er kulturen for å kontinuerlig forbedre organisasjonen gjennom erfaringsdeling?</p> |

Avslutning

- Oppsummering
 - Oppsummerer muntlig og går gjennom de viktigste funnene som kom frem i løpet av intervjuet
- Avklaring

- Avklar om det er noen eventuelle misforståelser, spør om man har oppfattet ting riktig dersom noe er uklart
- “Er det noe du ønsker å legge til?”
- Takk for at dere tok dere tid



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway