



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2020 30 stp
Handelshøyskolen

Innovasjonsleder som en regissør for innovasjon

En kvalitativ studie av innovasjonslederens
rolledynamikk

Innovation manager as a director of innovation

A qualitative study of the role dynamic of the
innovation manager

Nita Bislimi & Nora Helene Schritler
Entreprenørskap og Innovasjon

FORORD

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på masterstudiet Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen på Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet. Masterstudiet har vært en lærerik opplevelse for oss begge. Med spennende praktisk og faglig tyngde har studiet gitt oss verktøyene og ikke minst troen på denne kompetansen i møte med arbeidslivet.

Denne oppgaven ble skrevet i en spesiell tid. Utbruddet av Covid-19 pandemien gjorde skrivningen mer isolert og med usikre framtidssutsikter i møte. Den største takken må dermed rettes vår dyktig, tålmodig og alltid tilstedeværende veileder Nils Magne Killingberg. Ditt engasjement og driv har på mange måter vært avgjørende for at vi har klart oss i en ellers krevende tid. Ikke minst ønsker vi å takke vår biveileder Elin Kubberød for nyttig tilbakemelding, faglig innsikt og ekspertråd.

Vi hadde et ønske om å forstå hvordan vår praktiske og faglig tyngde fra Entreprenørskap og Innovasjonsutdanningen utspiller seg i etablerte organisasjoner. Vi har fått en forståelse av dette, takket være våre 10 informanter. Tusen takk for deres tid, historier og tips som har bidratt til studien og dermed også vår egen forståelse av hva vi går i vente.

En stor takk må rettes til våre foreldre, Mamma Fadile og Bodil, og Pappa Aziz og Ebbe. Takk for at dere har lest oppgaven, stilt opp med råd, veiledning og samtaler i denne prosessen. Takk til våre søsken som har gitt oss energi og sørget for at halvåret ikke bare består av masterskriving. Avslutningsvis må vi takke Henrik for støtte og motiverende ord i denne prosessen.

God lesning!

Ås, 29. Mai 2020

Nita Bislimi & Nora Helene Schnitler

SAMMENDRAG

Formålet med denne studien har vært å belyse hvordan individer med Entreprenørskap og Innovasjonsutdanning fra NMBU utøver deres rolle i etablerte organisasjoner.

Entreprenørskap og innovasjons-studiet legger opp utdanningsløpet veldig praksisnært med kompetanse innenfor gründervirksomhet. Til tross for dette, er det et fåtall av de uteksaminerte som faktisk blir gründere. Det er med andre ord flere med en slik master som jobber i etablerte organisasjoner. For å forstå innovasjonslederens rolle i en etablert organisasjon har vi brukt Levinson (1959) sin rolleteori som omhandler tre aspekter av en rolle; *Eksterne rollekrav* som settes av organisasjonen, *subjektiv rolleforståelse* og *faktisk rolleutøvelse*. I lys av Levinson sin rolleteori, har vi brukt innovasjon og entreprenørskapsteori for å belyse hvordan rollen til individer med entreprenørskap og innovasjons kompetanse utøves i organisasjoner. Med bakgrunn i dette, har studien forsøkt å besvare følgende problemstilling:

Hvordan utøver individer med en mastergrad i entreprenørskap og innovasjon sin rolle som innovasjonsledere i en etablert organisasjon?

I forbindelse med studien, har vi gjennomført 10 dybdeintervjuer med innovasjonsledere i etablerte organisasjoner. Funnene viser at innovasjonslederrollen er dynamisk med en kontinuerlig utvikling. Innovasjonslederen har blitt identifisert som en utfordrer og en som får ting i bevegelse og blir gjerne satt til å planlegge, forhandle, selge, koordinere og lede. I motsetning til en typisk gründer som må gjøre de fleste oppgaver selv, regisserer innovasjonslederen innovasjon gjennom andre. Med andre ord, arbeidsoppgaver som minner om prosjektlederrolle. Vi ser at egenskaper som særlig det å lære og hente inn ny kunnskap er viktig for rollen deres. Innovasjonslederen blir med andre ord aldri ferdig utlært. Vårt studiet har identifisert to handlingsprinsipper for innovasjonsledere.

Fulltids innovasjonslederne som har en mer utforskende tilnærming til innovasjon, hvor kontinuerlig kontakt med kunden er viktig for å forstå behov og dermed tilby løsning.

Deltids innovasjonslederne som har en mer utnyttende tilnærming til innovasjon. De belager seg mer på organisasjonens interne ressurser og ekspertise, og dermed krever mindre kontakt med kunden. Det kan dermed tyde på at innovasjonslederens gitte ressurser fra organisasjonen påvirker handlingsprinsippene. Avslutningsvis var det et viktig funn at det er mye uenighet omkring hva innovasjon faktisk betyr. Dette byr på utfordringer og gjør at innovasjonslederrollen til tider kan bli vanskelig og litt upopulær.

ABSTRACT

The purpose of this study has been to help understand how individuals with a major in Entrepreneurship and Innovation from Norwegian University of Life Sciences perform their role in established organizations. Entrepreneurship and Innovation program sets up the course very similar to practices in startups. Despite this, there is only a few of the graduates that actually start their own company and becomes entrepreneurs. In other words, the majority of Entrepreneurship and Innovation graduates, work with innovation in established organizations. In order to understand the innovation management role, we have examined entrepreneurship and innovation theory by using Levinson's (1959) role theory as a framework. This framework explains an individual's role performance as a result of external requirements and individual's internal forces. In respect to this, we have developed the following thesis statement:

How do individuals with a major in Entrepreneurship and Innovation perform their role as Innovation Managers in established organizations?

Through this study we have completed 10 individual in- depth interviews of innovation managers working in established organizations. Our findings suggest the innovation manager role as dynamic with an ongoing development. The innovation manager has been identified as a challenger that usually end up working with planning, negotiation, selling, coordinating and leading. Unlike entrepreneurs, who do most of the task themselves, the innovation manager innovate by coordinating tasks across people and use the organizations resources to do so. In other words, role that resembles a typical project manager. We have observed that typical traits such as learning is important for the innovation manager. Our findings also suggest that the innovation manager acts and behaves differently with innovation. Throughout our study, we had identified two types innovation managers.

Full time innovation manager that have an explorative approach to innovation, where contact with customer is essential to understand their needs and therefore solution.

Part time innovation managers that have a more exploitative approach to innovation. These type of innovation managers usually rely on the organizations internal resources and expertise in order to solve customer problems and therefore also requires less contact with customers. There can be seen a connection between the innovation manager's available resources and the actions they take towards innovation. Lastly, our study suggests there is a great deal of

disagreement within the organization when it comes to what innovation means. This in turn, challenges the innovation manager by making his role at times difficult and a centre of discussion.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	I
SAMMENDRAG.....	II
ABSTRACT.....	III
KAPITTEL 1: INTRODUKSJON	4
1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON	4
<i>1.1.1 Innovasjonsledelse</i>	<i>5</i>
1.2 FORMÅLET MED STUDIEN	6
1.3 OPPGAVENS RELEVANS OG BIDRAG.....	7
1.4 PROBLEMSTILLING.....	7
1.5 BEGREPSAVKLARING	8
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR	8
KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK	10
2.1 KAPITLETS OPPBYGNING	10
2.2 INNOVASJONSLEDELSE SETT I LYS AV ROLLETEORI	10
2.3 EKSTERNE ROLLEKRAV TIL EN INNOVASJONSLEDER.....	11
<i>2.3.1 Organisasjonens struktur og kultur for innovasjon</i>	<i>11</i>
<i>2.3.2 Normer, verdier og autonomi for innovasjonsleder.....</i>	<i>14</i>
<i>2.3.3 Motstridende lederrollekrav.....</i>	<i>15</i>
2.4 SUBJEKTIV ROLLEFORSTÅELSE FOR EN INNOVASJONSLEDER	17
<i>2.4.1 Innovasjonslederens identitet.....</i>	<i>17</i>
2.5 FAKTISK ROLLEUTØVELSE FOR EN INNOVASJONSLEDER.....	24
<i>2.5.1 Innovasjonslederens rolleutøvelse</i>	<i>24</i>
<i>2.5.2 Rasjonalistiske handlingsprinsipper</i>	<i>26</i>
<i>2.5.3 Inkrementalistiske handlingsprinsipper</i>	<i>27</i>
<i>2.5.4 Todelt innovasjonsfokus – Innovasjonsleders handling i lys av ambidekstri</i>	<i>28</i>
KAPITTEL 3 : METODE.....	30
3.1 FORSKNINGSMETODE OG DESIGN – FENOMENOLOGISK TILNÆRMING	30
3.2 METODE FOR DATAINNSAMLING - INDIVIDUELLE DYBDEINTERVJUER	30
3.3 UTVALG OG REKRUTTERING	31
<i>3.3.1 Utvalg.....</i>	<i>31</i>
<i>3.3.2 Rekruttering.....</i>	<i>32</i>

3.3.3 <i>Innovasjonslederens profil</i>	33
3.4 GJENNOMFØRING	35
3.4.1 <i>Utforming av intervjuguide</i>	35
3.4.2 <i>Forberedelser og testing</i>	36
3.4.3 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	37
3.5 ANALYSE AV DATA – FENOMENOLOGISK INNHOLDSANALYSE	38
3.6 STUDIENS VALIDITET, RELIABILITET OG OVERFØRBARHET	39
3.6.1 <i>Validitet (Troverdighet)</i>	39
3.6.2 <i>Reliabilitet (pålitelighet)</i>	40
3.6.3 <i>Overførbarhet</i>	41
3.6.4 <i>Etiske avveininger</i>	41
KAPITTEL 4: ANALYSE OG FUNN	42
4.1. ROLLEKRAV FRA EKSTERNE DRIVKREFTER – INNOVASJONSLEDERES ROLLEKRAV	42
4.1.1 <i>Betydningen av organisasjonens struktur og kultur for innovasjonsledelsesrollen</i>	42
4.1.2 <i>Fleksible arbeidsoppgaver for innovasjonslederrollen</i>	48
4.1.3 <i>Ulikt meningsinnhold i begrepet innovasjon</i>	50
4.1.4 <i>Oppsummering av funn</i>	52
4.2. INTERNE DRIVKREFTER – INNOVASJONSLEDERENS SUBJEKTIV ROLLEFORSTÅELSE.....	53
4.2.1 <i>Entreprenørielle egenskaper opparbeidet gjennom Entreprenørskap og Innovasjons utdanning</i>	53
4.2.2 <i>Hva er min rolle i organisasjonen?</i>	56
4.2.3 <i>Oppsummering av funn</i>	58
4.3. FAKTISK ROLLEUTØVELSE	59
4.3.1 <i>Innovasjonslederens rolleutøvelse som en tilpasningsprosess</i>	59
4.3.2 <i>Innovasjonslederens handlingsprinsipper - Utforskende kontra utnyttende tilnærming</i>	62
4.3.3 <i>Oppsummering av funn</i>	66
KAPITTEL 5: DISKUSJON.....	67
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	67
5.2. FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	72
5.3. FORSKNINGSSPØRSMÅL 3	76
KAPITTEL 6: STUDIENS KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER	82
6.1. STUDIENS KONKLUSJON.....	82
6.2. TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	83
6.3. PRAKTISKE IMPLIKASJONER	84
6.4. SVAKHET OG BEGRENSNING MED STUDIEN	86
6.5. ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING.....	88

REFERANSER	90
VEDLEGG	94
VEDLEGG 1 – SCREENINGSPØRSMÅL STILT UNDER TELEFONSAMTALE	94
VEDLEGG 2 – SAMTYKKESKJEMA	95
VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE.....	98

KAPITTEL 1: INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Bakgrunn

Krefter som globalisering, økonomiske svingninger og teknologi har ført med seg både muligheter og trusler for organisasjoner over hele verden. I møte med slike svingninger i markedet, i tillegg til en mer moderne åpen økonomi, har innovasjon og omstillingsevne blitt viktigere for økonomisk vekst og utvikling enn det noen gang har vært (Toma, Grigore, & Marinescu, 2014). Selskaper kan ikke lenger være statiske, de må til enhver tid tilpasse, justere og gjenoppfinne seg. Som følge av dette, har det oppstått en etterspørsel etter entreprenørskaps- og innovasjonskompetanse fra både privat og offentlig sektor (Binks, Starkey, & Mahon, 2006). Universiteter i verden har begynt å møte denne etterspørselen fra arbeidsmarkedet, ved å tilby høyere utdanning innen Entreprenørskap og Innovasjon (Winkel, Vanevenhoven, Drago, & Clements, 2013). Utdanningen i Entreprenørskap og Innovasjon legger vekt på praksisbasert læring der prosessen kan fungere som en identitetsbygger for studenter. I en slik identitetsprosess vil studenter gjennom å følge og evaluere typiske rollemodellens atferd, vurdere hvordan dette kan passe inn i deres egen personlige identitet. (Kubberød & Pettersen, 2018).

Entreprenørskap og Innovasjons utdanningen legger opp utdanningsløpet veldig praksisnært til gründeren og oppstartsselskaper. Til tross for at utdanning gir kompetanse innen gründervirksomhet, er det kun et fåtall av de uteksaminerte som faktisk blir gründere. Av de som blir gründere i løpet av sin karriere, er det et fåtall som velger dette som første steg etter utdanningen. Det er med andre ord, flere med en slik master som rett etter utdanning jobber i etablerte organisasjoner. Kompetansen er dog etterspurt av både oppstartsselskaper og organisasjoner i offentlig og privat sektor, og det finnes lite litteratur som understøtter hvilken rolle et individ med en slik kompetanse tar i en etablert organisasjon. Mwasalwiba (2010) etterlyser mer forskning rundt koblingen mellom entreprenørskaps utdanning og arbeids konteksten. Videre er det påpekt mangel på forskning rundt hva som kobler entreprenøriell kompetanse til spesifikke faktorer som er relevant for arbeidsevnen (Pittaway & Cope, 2007). En mulig forklaring er at entreprenørskap og innovasjon er et studiefelt under utvikling, og karakteriseres ved aksjonærer som har ulike interesser og teoretisk orientering til entreprenørskap (Mwasalwiba, 2010).

Motivasjon

Begge forfatterne av denne oppgaven har tatt en master i entreprenørskap og innovasjon fordi vi mener markedets grenser utvides og utviskes til samme tid. Da blir det stadig viktigere med rask verdiskapning. Når vi nærmer oss endepunktet til studiet, sitter vi igjen med en faglig tyngde og erfaringer om hvordan vi kan gå frem for å skape en bedrift. Det er dog uklart hvordan denne faglige tyngden og kompetansen kan passe inn i en etablert organisasjon. Spørsmål som *i hvilken avdeling passer vår kompetanse, hva slags stilling er det en typisk innovasjon og entreprenørskap student erverver i en organisasjon og hvordan vil våre arbeidsoppgaver se ut i fremtidig jobb?* Vi ser også at flere av våre medstudenter som har gått samme studieløp, søker seg mot arbeid i etablerte organisasjoner men er også tvilende til hvor kompetansen deres passer inn. På bakgrunn av dette ønsker vi å øke vår forståelse for hvordan innovasjon utøves i etablerte organisasjoner av individer med master i Entreprenørskap og Innovasjon.

1.1.1 Innovasjonsledelse

Forskningen innenfor entreprenøriell teori har indentifisert en rekke personlige karakteristikk som man erverver ved Entreprenørskap og Innovasjons utdanning, forbundet med rollen til en gründer (Baum & Locke, 2004; Markman, Phan, Balkin, & Gianiodis, 2005) men vi vet lite om hvilken rolle et individ med den utdanningen og kompetanse har i en organisasjon. Disse blir ofte omtalt som intraprenører. Bager et al. (2010) tar høyde for dette når de undersøker forskjellen og likheter mellom entreprenører og intraprenører. Studien retter blikket vekk fra spørsmålet; *”Hvem driver entreprenørskap?”*, men viser heller til et lite forsket spørsmål: *”Hvem som driver med intraprenørskap?”* (Bager, Ottosson, & Schott, 2010). En felles forståelse i mye av litteraturen, viser at intraprenøren og innovatører er like entreprenører, bare at de opererer under annen type organisasjons strukturer. Man kan dermed trekke rasjonale om at en entreprenør bringer frem innovasjoner i en organisasjon som er under utvikling (oppstartsbedrift) og forholder seg lite til hierarki. En intraprenør vil få et mandat fra en organisasjon til å opptre på vegne av organisasjonen som entreprenør, frigjør seg fra hierarkiet og bringer frem noe nytt som kan medføre stor verdi for moderorganisasjonen.

Både entreprenøren og intraprenøren er ikke opptatt av - hva som er, men hva som kan bli og har en rolle som er mer visjonær, søker etter muligheter og er en endringsagent (Kuratko, Morris, & Covin, 2011). Dog er rollene forbundet med ledelse og innovasjon er forskjellige,

fordi ledelse handler om kontroll og innovasjon handler om fleksibilitet (Levinson, 1959; Kuratko et al., 2011). Mange har i senere tid også referert til en kombinasjon av disse to rollene som innovasjonsledelse (Tidd & Bessant, 2018). Innovasjonsledelse handler om å lede innovasjonsprosessen til en organisasjon, fra ide til implementering. Innovasjonsprosesser kan være implementering av ny konsept/funksjon eller produkt, eller forbedring av det allerede eksisterende. Ved å bruke verktøy kan en innovasjonsleder stimulere og muliggjøre de ansattes kreative evner, for å kontinuerlig bidra til utvikling av organisasjonen. Disse verktøyene kan være idégenerering, prototyping, design thinking i form av ledelse av prosjekter, produktlinjer og portefølje (Tidd & Bessant, 2018)

Det har blitt gjort mye forskning rundt innovasjonsledelse, men forskningen har ikke klart å gi et forståelig rammeverk for praksisen rundt innovasjonsledelse. Dette fordi forskningen har vært basert på for mange forskjellige fagfelt, så denne variasjonen har begrenset innsikten (Tidd, 2001). Videre er innovasjon blitt påpekt å være en spontan prosess, som bærer preg av usikkerhet og som dermed krever fleksibilitet (Kanter, 1988). Som følger av kan det være vanskelig å fange arbeidsoppgavene til en innovasjonsleder gjennom en liste med arbeidsoppgave (Hayton & Kelley, 2006). Det er dog mulig å undersøke hvordan individer med en slik kompetanse utøver deres rolle i en organisasjon.

1.2 Formålet med studien

Studien har som formål å bidra til mer kunnskap om hvordan individer med utdanning innen Entreprenørskap og Innovasjon utøver en innovasjonslederrolle i en organisasjon. Dette skal vi gjøre gjennom bruk av det klassiske rolleteorirammeverket til Levinson (1959) som tar for seg tre aspekter som kan forklare individets definisjon av en sosial rolle. Disse er følgende: Eksterne rollekrav som kommer fra eksterne omgivelsene og i vårt studie representerer organisasjonen. Subjektiv rolleforståelse som kommer fra rolleinnhaveren selv, og som representerer innovasjonslederens egen orientering eller forståelse av hvem han/hun skal være i organisasjonen. Faktiske rolleutøvelse som representerer rolleinnhaverens atferd. Rammeverket til Levinson (1959) er et klassisk og velsitert rammeverk som har vært benyttet til å forstå en lederrolle. Vi vil i denne oppgaven altså benytte dette rammeverket til å forså en innovasjonslederrollen.

1.3 Oppgavens relevans og bidrag

Oppgaven vil bidra til både teori og praksis. Først og fremst vil denne oppgaven være med på å videreutvikle rolleteorien gjennom å gi økt kunnskap om hvordan en innovasjonsleder utvikler og utøver sin rolle i en organisasjon. Videre vil studien gi innsikt i hvordan Entreprenørskap og Innovasjonsutdanning har en betydning for utviklingen av innovasjonslederrollen. Pittaway og Cope (2007a) belyser at forskningen mangler innsikt i koblinger mellom entreprenørskapsutdanning og spesifikke attributter/faktorer som er relevante arbeidsevner. Studien vår skal bidra til å belyse denne i konteksten av innovasjonslederrollen. Ved å bruke rolleteori og entreprenørskaps- og innovasjonsteori kan oppgaven bidra til å gi innsikt i hvordan individer med en slik kompetanse utøver sine roller ved å se på handlinger og atferd.

Rent praktisk er oppgaven svært relevant for utdanningsinstitusjoner som tilbyr utdanning innenfor Entreprenørskap og Innovasjon. Dette særlig da disse finnes i mange ulike former (Kubberød, Pettersen, Erikson, & Lahn, 2018). I særlig stor grad vil dette være med på å bidra til å belyse hvordan man kan bruke utdanningen i etablerte organisasjoner. Den vil være med på å gi innsikt til utdanningsinstitusjoner om hvordan utdanningen kan møte markedets økende interesse for innovasjonsledere. Dette er informasjon som kan benyttes til å veilede de studentene som kommer etter oss, og gi dem innsikt i hva slags roller de passer inn i. Samtidig kan oppgaven være med på å forbedre Entreprenørskap og Innovasjonsutdanning, slik at den kan passe enda bedre for de som ønsker å bli innovasjonsledere. Oppgaven vil være med på å legitimere Entreprenørskap og Innovasjon som en viktig utdanningsretning. Vi ønsker å vise at studiet gir en spesialkunnskap som markedet etterspør.

1.4 Problemstilling

Problemstillingen vi har valgt er utarbeidet med utgangspunktet i det overnevnte:

Hvordan utøver individer med en mastergrad i entreprenørskap og innovasjon sin rolle som innovasjonsledere i en etablert organisasjon?

Problemstillingen vil bli delt inn i tre forskningsspørsmål i henhold til vårt teoretiske rammeverk. Dette blir gjort for å belyse alle temaene i problemstillingen. Temaene omfatter rolleteori, entreprenørskap og innovasjonsteori. Forskningsspørsmålene blir presentert i kapittel 2 som omhandler *teori*.

1.5 Begrepsavklaring

For oppgavens forståelse er det hensiktsmessig å definere hva som menes med noen av de sentrale begrepene vi benytter i oppgaven. I tabellen under presenterer vi noen av disse og deres betydning.

Tabell 1: Begrepsavklaring

BEGREP	FORKLARING
Rolle	Et bestemt mønster av atferd og holdninger i en posisjon, som gir basis for å plassere og identifisere en person i en organisasjon (Turner, 1990).
Rollekrav	I vår oppgave brukes begrepet rollekrav om krav som ligger eksternt til individet. Disse kan være strukturelle, kulturelle eller forventninger fra leder, kollegaer, venner og familie.
Rolleutøvelse	Måten individet utøver sin rolle. Dette sett i lys av handlinger og atferd.
Organisasjon	Defineres som en sammenslutning av personer som arbeider mot et felles mål. Et stort antall organisasjoner har kommersielle formål, disse blir omtalt som bedrifter. Vi bruker begrepet organisasjon som fellesbetegnelse for organisasjoner både med og uten kommersiell drift.

Begrepene vil bli presentert ytterligere i kapittel 2 *teori*.

1.6 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler: *introduksjon, teori, metode, analyse & funn, diskusjon og konklusjon*.

Oppgaven starter med introduksjon, bakgrunn og formål med studien. I dette kapitlet belyser vi vårt valg av problemstilling for oppgaven. Videre vil vi i kapittel 2 presentere teori og det teoretiske rammeverket som vil bli benyttet videre for å belyse problemstillingen vår. Kapitlet inneholder en litteraturgjennomgang av rolleteori som rammeverk og annen relevant litteratur. Her blir problemstillingen vår inndelt i tre forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å belyse de ulike temaene av problemstillingen. Videre vil vi i kapittel 3 redegjøre for våre valg av metodisk tilnærming til studien, herunder blant annet valg av forskningsdesign, datainnsamling, utvalget og gjennomføring. I kapittel 4 vil vi oppsummere funnene fra den kvalitative datainnsamlingen og tolke disse. Vi vil strukturere dette kapitlet

etter det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene som ble utarbeidet under kapittel 2. I kapittel 5 vil vi presentere diskusjonen vår. Vi vil her diskutere analysen og funnene våre fra kapittel 4 opp mot teori. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 se på oppgaven som helhet summert opp i en konklusjon. Det vil også bli presentert teoretiske og praktiske implikasjoner, studiens svakheter og begrensninger. Til slutt i kapittelet vil vi komme med anbefalinger til videre forskning innenfor dette emnet.

KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK

2.1 Kapitlets oppbygning

For å utforske problemstillingen om innovasjonsledelsesrollen, anvendes Levinsons rolleteori som strukturerende teoretisk rammeverk (Levinson, 1959). Denne teorien tar for seg tre aspekter som kan forklare individets definisjon av en sosial rolle. Disse er følgende: *Eksterne rollekrav* som kommer fra eksterne omgivelsene og i vårt studie representerer organisasjonen. *Subjektiv rolleforståelse* som kommer fra rolleinnhaveren selv, og som representerer innovasjonslederens egen orientering eller forståelse av hvem han/hun skal være i organisasjonen. *Faktiske rolleutøvelse* som representerer rolleinnhaverens atferd. Vi vil ta for oss alle tre hver for seg med tilhørende forskningsspørsmål til hver. Vi vil presentere relevant teori fra innovasjons og entreprenørskapslitteraturen innenfor hvert av disse aspektene. Tilsammen utgjør disse tre aspektene rammeverket som vi anvender for å forklare innovasjonslederens atferd, handlingsprinsipper og rolleutøvelse i en organisasjon.

2.2 Innovasjonsledelse sett i lys av rolleteori

Begrepet rolle har blitt omtalt av flere forskere gjennom årene på ulike måter. Turner (1990) beskriver rolle som et bestemt mønster av atferd og holdninger i en posisjon, som gir basis for å plassere og identifisere en person i en organisasjon. Roller er assosiert med sosial posisjon (eller status) og bærer preg av både egne og andres forventninger (Biddle, 1986). En sosial posisjon kan være på arbeidsplass, hjemme, etc. En rolle har et strukturert og institusjonalisert preg over seg, dermed kan roller læres bort og spilles av en rekke individer (B. Ashforth, 2000). Et individ besitter ikke en rolle (Levinson, 1959) men heller utøver en rolle ved å fylle en sosial posisjon (stilling).

Levinson belyser at en rolle kan bli forstått fra tre ulike perspektiver: *Ekstern rollekrav*, *subjektiv rolleforståelse* og *faktisk rolleutøvelse*. Disse tre reflekterer forskjellige aspekter ved en rolle i en organisatorisk kontekst. Levinson argumenterer at for å forstå en sosial rolle, kan dette ikke omfatte alle tre aspektene sammen. Disse må bli gitt individuell fokus hver for seg i tillegg til forholdet mellom disse (Levinson, 1959). For å forstå hvordan innovasjonslederens rolle utøves, blir disse tre aspektene brukt som rammeverk i studien.

2.3 Eksterne rollekrav til en innovasjonsleder

2.3.1 Organisasjonens struktur og kultur for innovasjon

Det første aspektet til Levinson (1959) tar for seg eksterne rollekrav. Rollekravene i dette aspektet, ligger utenfor individet og representerer krav i henhold til en stilling. Rollekravene som blir satt til en stilling, har sitt utspring i organisasjonens offisielle dokumenter og policy samt verdier og normer. I tillegg til de strukturerte kravene som kommer til stillingen, er det også noen implisitte krav som er forankret i organisasjons kultur, verdier og struktur (Levinson 1959). Både struktur og kultur har blitt identifisert som viktige faktorer for innovasjon. Struktur i en organisasjon referer til den måten en bedrift organiserer sine ansatte og gjøremål. Ettersom innovasjon handler om å skape nye ting, vil det nesten alltid utfordrer og ofte står i konflikt med den allerede eksisterende strukturen i en organisasjon (Kuratko et al., 2011). Selv om organisasjoner er forskjellige, har det blitt identifisert en rekke faktorer som støtter innovasjonsledelse (Tidd & Bessant, 2018). Blant disse er organisasjonens struktur, treningen og utviklingen av ansatte, måten de er organisert på (teams, prosjekter etc) og hvordan organisasjonen går frem for å lære og dele kunnskap (Tidd & Bessant, 2018).

En organisasjon kan ha en fleksibel struktur som kan støtte og gi handlingsrom for utforming av egne arbeidsoppgaver, dette vil oppmuntre ansatte til å gi dem handlingsrom til å manøvrere og innovere selv. Tidd og Bessant referer til denne som en flat organisk struktur som kjennetegnes med høy grad av autonomi, handlingsrom og tverrfaglighet (Tidd & Bessant, 2018). Motsatt er mekanisk og rigide struktur som kan bære preg av byråkratisk avgjørelser, prosedyrer og handlinger og ofte bremser innovasjon da mennesker i større grad er oppdelt i forskjellige funksjoner med lite kommunikasjon på tvers og en lang vei til beslutning. Kuratko et al. (2011) argumenterer for at innovasjon i større grad kan blomstre under organisk struktur. Dette fordi Innovasjon krever kreativ tenkning og samarbeid på tvers av avdeling og fagområde som igjen krever en viss fleksibilitet til ansatte (Kuratko et al., 2011). Tidd og Bessant (2018) argumenterer dog for at man skal være varsom med å fastslå at det ene er bedre enn andre, ettersom dette avhenger av omstendighetene til organisasjonene. Eksempelvis vil McDonalds, en organisasjon med stor skala produksjon dra stor nytte av en rigid struktur der produksjonen fremkommer i mer kontrollerte omstendigheter. En Cheeseburger vil sjelden variere på tvers av landegrenser og har ikke stort behov for forbedring vil mange mene. Disse prosedyrene er gjerne tilknyttet masse produksjon av en

type enhet, og da vil det ikke være rom for fleksibilitet tilknyttet andre måter å lage en cheeseburger på.

Organisk og mekanisk struktur representerer to motpoler. Mellom disse ligger det andre type strukturer som har kombinert organisk og mekanisk. En av disse type strukturene er Adhoc struktur. En organisasjon med en slik struktur vil skille ut en liten gruppe mennesker fra organisasjonen slik at de kan fungere uavhengig av organisasjonens prosedyre og rigiditet. Formålet med en slik ordning, er å muliggjøre rask testing uten lang vei til beslutning. Gruppen er autonom og kan dermed bestemme helt selv uavhengige av organisasjonens policyer (Tidd & Bessant, 2018).

Tabell 2: Oppsummering av forskjellige strukturer og hvordan disse påvirker innovasjon.

Kilde: (Kuratko et al., 2011; Tidd & Bessant, 2018)

Organisasjonsstruktur	Beskrivelse	Innovasjon implikasjoner
Mekanistisk byråkratisk	<ul style="list-style-type: none"> • Mange formelle regler, prosedyrer og policy • Repetitive, rigide og faste arbeidsoppgaver • Kommunikasjonen er gjerne Top-Down • Makten er sentralisert til CEO og topplederne • Avdelingsvis med svak kommunikasjon på tvers av andre avdelinger • Rapporteringsstruktur 	Denne type struktur er avhengig av spesialister for innovasjon. Fordelene med en slik struktur er stabiliteten og fokuset rundt tekniske skills for å designe systemer i komplekse miljøer. Ulempen er rigiditeten og lite fleksibilitet i møte med raske endringer i markedet. I tillegg til begrensningene for innovasjon fra "ikke-spesialister". Ansatte som ikke jobber med innovasjon insentiveres dermed ikke til innovasjon. Mennesker er inndelt i avdelinger med lite kommunikasjon på tvers.
Organisk struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Få formelle regler, prosedyrer • Fleksible arbeidsoppgaver, vanligvis i team/grupper • Prosjekt og gruppebasert med eksperter • Makten er desentralisert og knyttet til kunnskap – "eksperten bestemmer" • "Face to face" kommunikasjon med mye møter og inkludering av andre fagfolk for å sikre samarbeid. 	Denne type struktur beror på kunnskapen til hver enkelt og ansvarliggjør dermed ansatte. Løse strukturene i forhold til avdeling, tillater kommunikasjonsflyt på tvers. Fordelen er den løse strukturen som intensiverer ansatte i å tenke nytt Ulempen: lite kontroll og innovasjon kan oppleves som rotete uten mening.
Adhoc	<ul style="list-style-type: none"> • Skiller ut en gruppe med mennesker inn i team for å jobbe med eksempelvis 	Prosjekttype organisasjoner laget for å møte komplekse problemstillinger. Disse gir høy grad av fleksibilitet til en gruppe med ansatte, som sammensettes

	produkt utvikling eller prosessforbedring <ul style="list-style-type: none"> • Høy grad av fleksibilitet til gruppen • Gruppen er fristilt organisasjonens systemer og prosedyrer (og politikk) 	i et team – uavhengig av standardsystemene og prosedyrer som er i resten av organisasjonen. Styrken til en slik struktur er evnen til å jobbe med komplekse problemstillinger på en rask måte. I tillegg gis gruppen høy grad av fleksibilitet som igjen intensiverer ansatte til å tenke utenfor organisasjonens rammer. Svakheter er problemer som kan oppstå ved å jobbe sammen, og lite kontroll på grunn av svake formelle strukturer og standard prosedyrer.
--	--	--

Kultur i en organisasjon kjennetegnes ved de mest innøvde verdier og normer i et selskap og utvikles ofte av de som arbeider i selskapet (Kuratko et al., 2011). Med andre ord, så er det ”måten vi gjør ting rundt her” (Tidd & Bessant, 2018). Blant elementer som kjennetegner en innovativ kultur er; fokus på mennesker og selvstendighet, samarbeid, fremoverlente ansatte. Dermed utgjør kultur en viktig faktor for hvordan rollen utøves og definering av verdier som igjen har innvirkning på om selskapet lyktes med en innovativ og entreprenøriell kultur (Kuratko et al., 2011; Levinson, 1959)

En rekke forskere har sett på omstendighetene der kreativitet er blitt undertrykt. Kanter gir en liste over faktorer der miljøet kan virke kvelende og hemmende for innovasjon. Blant disse, finner man; *dominerende og vertikale relasjoner, lite kommunikasjon, top-down bestemmelse, formelle og restriktive krav for endring og ufokuserte innovasjons aktiviteter*. Kanter (1988) argumenterer for at effektene av disse faktorer skaper og forsterker atferd som igjen hemmer kreativiteten og fører til en kultur som mangler innovasjon.

Videre kan kultur også stimulere til innovasjon. Det har blitt identifisert noen faktorer der organisasjons kultur støtter innovasjon. En av disse er aksept av feil. Når mennesker bli kompensert for å ta risiko og det å gjøre feil tolereres og inkorporeres med støtte, først da blir det mulig å skape en kultur for innovasjon (Nacinovic, Galetic, & Cavlek, 2009). Å gjøre feil blir en naturlig del av innovasjon, ettersom innovasjon krever en risiko. Ansatte som insentivert, kompenseres og motiveres til å konvertere ideer til nye produkter og tjenester, gjør dette kun hvis feil er akseptert og del av kulturen. Hvis ikke det er rom for å gjøre feil, vil dette bidra til at ansatte frykter for gjøre feil og være med på å motvirke innovasjon i organisasjoner. Dette vil føre til at initiativer blir unngått, og initiativer blir ellers kun forfulgt

når de er trygge på utfallet (Kuratko et al., 2011). Videre er det faktorer som belønning av ansatte som har blitt trukket frem som viktig for å bygge en innovativ kultur (Nacinovic et al., 2009). Tabellen under oppsummerer de forskjellige faktorene som kan virke hemmende og fremmende en innovativ kultur i organisasjoner.

Tabell 3: Oppsummering av forskjellige faktorer som hemmer og fremmer innovativ kultur

Innovativ kultur	
Hemmer	Fremmer
<ul style="list-style-type: none"> • Dominerende og vertikale relasjoner • Lite kommunikasjon • Top-Down bestemmelse – makten konsentrert • Formelle og restriktive krav for endring • Ufokuserte innovative ideer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensert for å ta risiko • Feil støttes • Feil blir absorbert som læring • Belønning av ansatte

2.3.2 Normer, verdier og autonomi for innovasjonsleder

Roller bærer med seg forventninger og normer og disse kan være bredt definert eller spesifikke (Levinson, 1959). Når et individ inntar en rolle, blir han/hun møtt med forventninger og sosiale normer knyttet til hvordan den rollen skal utøves. Det er da viktig å utforske hvor spesifiserte de normative reglene er i en organisasjon. Normer kan validere og legitimere visse handlinger men fordømme andre (Levinson, 1959). Organisasjoner har forskjellige aspekter av normative regler. For eksempel, kan en handling som å prate til mennesker på tvers av avdeling eller på et annet hierarkisk nivå være ulikt akseptert på ulike arbeidsplasser. Jo bredere spekter – desto mindre spesifiserte normer og dermed er handlingsrommet for personlig avgjørelse for individet større (Levinson, 1959).

Grad av formalitet kan være et eksempel på en norm i en organisasjon. Det betyr i praksis at dersom det er mye formaliteter rundt beslutninger, avgjørelser eller andre prosesser, vil all avvik fra dette være et brudd med de normative reglene. Eksempelvis, kan det være viktig å opprettholde prosedyrer samt formaliteten rundt prosesser i en organisasjon, og dersom en prosess blir gjennomført uten formalitet, vil dette være et brudd. Tilsvarende med verdier. Hvis verdiene til et selskapet er tydelig forankret i at kreativitet og innovasjon er verdsatt, vil dette være med å forme rollen heretter (Kanter, 1988).

Bruddet eller avviket avhenger igjen av hvor spesifikke normene er formulert, dette kan avhenge fra *veldig akseptert* til *veldig tabubelagt*. Med andre ord, handlingsrommet. Levinson

(1959) drøfter blant annet at jo større handlingsrom, desto mindre spesifiserte normer, og desto mer rom for personlig valg for et individ – altså autonomi.

Muligheten til å tenke fritt fra normative begrensinger henger godt med et innovativt tankesett der selvstyrte ansatte kan jobbe med mye handlingsrom. Høy grad av handlingsrom og autonomi fører igjen til at ansatte er mer kreative og i måten de velger å utføre deres arbeidsoppgaver (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

Hvor mye handlingsrom en innovasjonsleder har avhenger også av stillingsbeskrivelse og arbeidsoppgaver. Kanter (1988) argumenterer for at bredt definerte arbeidsoppgaver fører til mer idégenerering og innovasjon. Med andre ord, fravær av rutinepregede arbeidsoppgaver. Bredt definerte arbeidsoppgaver krever en rekke ferdigheter som gir mer overordnet blikk av organisasjonen. Videre tillater bredt definert arbeidsoppgaver en større grad av overlapp til andre fagfelt, noe som gir en mer tverrfaglig preg og som gir ansatte insentiver til å søke etter alternative perspektiver i andre avdelinger eksempelvis. Brede arbeidsoppgaver er vanligvis karakterisert med ledere i overordnet stillinger der formålet er å løse problemer på tvers av avdelinger og fungere som et ”mellom-menneske”. Kanter viser at man i innovative organisasjoner ofte finner en rekke ”problem løserer” i operative og administrative stillinger som flyter mellom avdelinger uten å ha et ”hjem” i hierarkiet. Sagt på en annen måte; ledere som ikke tilhører noen avdelinger men har en mer operativ og overordnet blikk av organisasjoner (Kanter, 1988). Kanter (1988) viser at det å ikke ha rigide og rutine-pregede arbeidsoppgaver stimulerer til innovasjon ved å gi individer mandat til å løse problemer, og respondere kreativt til nye omstendigheter.

2.3.3 Motstridende lederrollekrav

Rollen forbundet med ledelse og innovasjon er motstridende (Kuratko et al., 2011). Typisk ledere med prosjektleder rolle har ansvar for effektiv bruk av ressurser under deres kontroll. En innovatør er ikke opptatt av hva som er, men hva som kan bli og har en rolle som er mer visjonær, søker etter muligheter og er en endringsagent (Kuratko et al., 2011). Dog rollene forbundet med ledelse og innovasjon er forskjellige, fordi ledelse handler om kontroll og innovasjon handler om fleksibilitet (Kuratko et al., 2011; Levinson, 1959)

Innovasjonsledelse handler om å kunne balansere fleksibilitet og kontroll (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). Kanter (1988) argumenterer for at for mye fleksibilitet vil føre til at innovasjoner blir lite ledet som igjen kan hemme insentivene til å produsere resultater. For mye kontroll, vil føre til at innovasjon vil ”kveles” av for mange byråkratiske regler og

prosedyrer. Kanter (1988) hevder videre at innovasjonsledelse må dermed gis fleksibilitet sammen med flere milepæler som må nås for at prosjekter skal fortsette. For en innovasjonsleder betyr dette forskjellige arbeidsoppgaver litt avhengig av nivå. Kuratko et al. (2011) har oppsummert roller for Topp, middel og førstelinje ledere Disse er presentert i tabellen under.

Tabell 4: Leder rolle og arbeidsoppgaver på tvers av nivåer. (Kuratko et al., 2011)

Lederrolle og arbeidsoppgaver på tvers av nivå		
Toppledere	Mellomledere	Førstelinjeledere
<ul style="list-style-type: none"> ○ Lede – planlegge, utnevne ressurser og kommandere ○ Erkjenne – strategiske muligheter, sette kursen for strategisk vei ○ Motivere og muliggjøre 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Leder ○ Fasiliterer – tilrettelegger, holder gående kommunikasjon mellom topp og førstelinjeledelsen ○ Viktig bindeledd ○ Implementerer ○ Trener og motiverer 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Eksperimenterer – lærer og forbedrer ○ Koordinerer ○ Administrere ○ Justerer – responderer til utfordringer ○ Tar initiativ ○ Operer, fasiliteter og tilrettelegger

Ut fra teorijennomgangen utledes forskningsspørsmål 1:

Hvilke eksterne rollekrav påvirker innovasjonslederen, og hvilke mulige konflikter oppstår på grunn av de?

2.4 Subjektiv rolleforståelse for en innovasjonsleder

I eksterne rollekrav i delkapitlet over, har vi tatt for oss hvordan miljøet og omgivelsene i en organisasjon setter krav til innovasjonslederen. Det andre aspektet til Levinson (1959) er den subjektive rolleforståelsen. En rolle til en gitt stilling har en definisjon med stillingsbeskrivelse, men individer som tar på seg denne rollen vil ha en egen subjektiv forståelse av definisjonen. Dermed vil det variere i hvor stor grad den subjektive rolleforståelsen matcher de eksterne rollekravene. Grunnen til det er at i tillegg til eksterne krav, er det også faktorer som personlighet, utdanning og tidlige arbeidsforhold som påvirker forståelsen av rollen. En innovasjonsleder vil forsøke å forstå hvem hun/han skal være i rollen og hvordan denne vil utøves. Dette vil individet forstå gjennom å observere bedriftens formål, måten de jobber på, individer og grupperelasjoner. Dette vil gi innovasjonslederen en formening og forståelse av hva som er passende verdier, væremåte og handlemåter til posisjonen (Levinson, 1959).

De interne drivkreftene representerer hvordan innovasjonslederen forstår sin rolle (Levinson, 1959). Når innovasjonslederen skal forstå sin rolle, er det ulike drivkrefter knyttet til hvem innovasjonslederen er (rolleidentitet) i tillegg til faktorer som personlighet, utdanning og tidligere arbeidsforhold som påvirker forståelsen av rollen. I dette kapitlet ser vi på hvordan innovasjonslederens rolleidentitet og entreprenøriell kompetanse påvirker den subjektive rolleforståelsen.

2.4.1 Innovasjonslederens identitet

Identitet i forbindelse med entreprenørskapsutdanning har fått økt oppmerksomhet (Donnellon, Ollila, & Williams-Middleton, 2014; Kubberød & Pettersen, 2018).

Dette ettersom utdanningen har vist seg å være en viktig identitetsbygger (Harmeling & Matlay, 2011). Gjennom praksisbasert læring, hjelper utdanningen å stimulere studenter til å reflektere over hvem de kan bli som fremtidig entreprenører og dermed bygge en sterk personlig identitet (Harmeling & Matlay, 2011; Kubberød & Pettersen, 2018). Å bygge en identitet for studenter er viktig ikke bare for hvordan de føler, oppfører seg og tenker, men også for hvem de ønsker å bli og hva de ønsker å oppnå (Leitch & Harrison, 2016). I følgende kapittel vil vi gjennom rolleteori belyse innovasjonslederens rolleidentitet og hvem han/hun ønsker å være.

Innovasjonslederens rolleidentitet

Identitet er definert som et sett med tanker hos individer som besvarer spørsmålet ”hvem er jeg” (Murnieks & Mosakowski, 2007). Dette kan bestemmes ut fra egne tanker om seg selv (personlig identitet) som kan bli forstått ut fra egenskaper, evner og interesser. Videre kan identitet være forbundet med omgivelser rundt eller kategorier, da snakker man ofte om sosial identitet eller rolleidentitet (B. Ashforth, 2000).

Innovasjonslederen sin egen subjektive forståelse av sin rolle, må bli sett i lys av rolleidentitet eller sosial identitet. Begrepene rolle og identitet overlapper hverandre. Forskjellen mellom disse to forklares ved at rollen refereres til sosiale forventninger forbundet en stilling som ligger eksternt til individet, mens identitet representerer individets egen forståelse og inkorporering av disse forventningene (Murnieks & Mosakowski, 2007). Innovasjonslederen kategoriserer seg selv i eksempelvis i en avdeling eller gruppe i relasjon til andre. I en slik setting, har omgivelsene forventninger til atferd og handling for en spesifikk rolle. En rolle kan være avdelingsleder, lærer, mor o.l. (Murnieks & Mosakowski, 2007). Denne prosessen heter *selv-kategorisering* innen rolleteori. Det er gjennom en slik prosess hvor innovasjonslederen selv kategoriserer seg selv at en rolleidentitet formes (Stets & Burke, 2000). Rolleidentiteten representerer dermed innovasjonslederens egen forståelse av hvordan de rundt oppfatter at innovasjonslederen skal oppføre seg (Murnieks & Mosakowski, 2007; Stets & Burke, 2000).

Som nevnt kan utdanningen innen entreprenørskap og innovasjon fungere som virkningsfull identitetsbygger for studenter (Donnellon et al., 2014; Harmeling & Matlay, 2011). Kubberød og Pettersen (2018a; 2018b) har studert hvordan handling og praksis kan bidra til å utvikle mestring og entreprenøriell identitet. Studenter vil gjennom å jobbe tett med gründere i et oppstartsselskap, gjøre seg egne observasjoner og erfaring med entreprenøriell atferd. I en slik setting, vil de evaluere gründerens atferd og vurdere hvordan atferden passer til deres egen personlige identitet (Matlay, Hytti, & Heinonen, 2013; Nielsen & Lassen, 2012).

Rolleidentiteten former seg gjennom handling og erfaring i ulike kontekster. Mye av denne identiteten forstås ved å reflektere over den og forsøke å gi den en mening. Rolleidentiteten oppstår gjennom tid, når rolleinnhaver har reflektert over egen læring og oppdaget hvilke ferdigheter han/hun har som styrker rollen. Gjennom entreprenørskap og

innovasjonsutdanning får man mulighet til å teste ut slike roller allerede i løpet av utdanningsløpet (Kubberød & Pettersen, 2018).

På tilsvarende måte vil innovasjonslederen forstå rolleidentiteten i kontakt med den sosiale strukturen, i vårt tilfelle organisasjonen (B. Ashforth, 2000). I møte med store og komplekse organisasjoner, kan innovasjonslederens forsøk på å plassere seg og forstå sin rolleidentitet, føre til potensielt flere identiteter (B. E. Ashforth, Johnson, Hogg, & Terry, 2001). Dette fordi individer som inntar roller med flere oppgaver (som er forbundet med lederstillinger), skapes det også flere rolleidentiteter (B. Ashforth, 2000). Slike identiteter kan enten være tilknyttet formelle identiteter slik som arbeidsoppgaver eller prosjekter i organisasjonen, eller uformelle identiteter slik som sosiale grupper, eksempelvis verv (B. E. Ashforth et al., 2001).

Organisasjonsteori underbygger viktigheten av identitet for individer. I møte med organisasjonen vil innovasjonslederen forstå rolleidentiteten ved samhandling i ulike situasjoner i organisasjonen (B. Ashforth, 2000). Rolleidentiteten vil bli påvirket gjennom sosialisering med kollegaer og innovasjonslederens forståelse av seg selv. Eksempelvis i møter med grupper i organisasjonen, vil innovasjonsleder forstå sin rolle ved å ta hensyn til andres forventning av rollen samt han/hennes egen formening av hvordan rollen skal utøves (Hogg & Terry, 2000). På lik linje med Ashforth (2000), ser man en trend der identiteter i organisasjoner går fra å være single og enslige til flere (Sveningsson & Alvesson, 2003). For innovasjonslederen betyr dette mange hatter og roller som han/hun blir konfrontert med.

Ibarra (1999) sitt studie belyser hvordan individer tilpasser seg nye roller. Hun foreslår at individer tilpasser seg nye profesjonelle roller ved å eksperimentere med å prøve ”provisional selves”, altså å prøve ut mulige midlertidige identiteter. På samme måter som man prøver på klær, prøver man identiteter som midlertidig løsning for å forene gapet mellom individets nåværende kompetanse og det som trengs av dem i den nye rollen. Ifølge Ibarra, forgår denne tilpasning ved tre steg; 1) Observere rolle modeller for å identifisere og passe mulige identiteter, 2) Eksperimentere med midlertidig identiteter og 3) Evaluere eksperimenter mot interne standard og subjektiv tilbakemeldinger (Ibarra, 1999).

Rolle modeller, altså mentorer/ledere, er viktig når man skal skape identiteter. Dette fordi ved å observere andre kan individer prøve ut ulike identiteter og avgjøre hvilken identiteter passer best med individets egen utvikling. Ulike rollemodeller kan altså by på en rekke forskjellige holdninger, leder stiler og atferd som individer kan tilegne seg for å utvikle egen identitet (Ibarra, 1999).

Entreprenørielle egenskaper i innovasjonsledelsesrollen

Entreprenørskaps utdanningen

I følgende kapittel vil vi se på hva entreprenørskapsutdanningen er, hvordan den blir gjennomført og hva man lærer av studiet. I grove trekk finnes det tre tilnærminger til entreprenørskapsutdanningen. Disse bygger på læring via tre tilnærminger; *om*, *for* og *gjennom* (Donnellon et al., 2014). Å lære *om*, betegnes som læring om entreprenørskapsfaget. Læring *for*, bygger på å lære entreprenørskap av handling, eksempelvis å lære seg å lage forretningsplan, markedsføringsferdigheter, regnskap og lignende. Læring *gjennom*, bygger på å koble erfaring og teoretisk kunnskap sammen (Pittaway & Cope, 2016) ved å la studenter få involvere seg i entreprenørielle erfaringer ved å tilpasse seg til konteksten (Kubberød & Pettersen, 2017). En slik *gjennom* læring, stimulerer studenter til å anvende kunnskapen fra undervisningen og søke seg til å få ny kunnskap gjennom erfaring i næringslivet. Gjennom en slik reell erfaring, blir studenter dermed konfrontert ved å stille seg selv spørsmålet ”hvem ønsker jeg å bli” og forsøker deretter å forstå hvordan dette kan relateres til deres personlig identitet (Matlay et al., 2013; Nielsen & Lassen, 2012).

Pittaway og Cope (2016) bidrar ytterligere ved å belyse hvordan læringsmiljøer kan simulere til entreprenøriell læring. Dette ved å gi studenter friheten til å handle og ta avgjørelser i en reell kontekst og dermed lære erfaringsbasert. Videre viser Pittaway og Cope (2016) at ved å tilføre læringsmiljøet mer uforventet og usikre hendelser som studenter må forholde seg til, skaper dette et tidspress for studenter. Studien deres konkluderer med at et slik emosjonelt og usikkert arbeidsmiljø spiller en viktig rolle i hvordan studentene lærer å være entreprenørielle (Pittaway & Cope, 2016). Videre viser studien til Lackéus (2014) hvordan aksjonsbasert læring under utdanning påvirker studentenes utvikling av entreprenøriell kompetanse og egenskaper. På lik linje med Pittaway og Cope (2016), viser studien en kobling mellom det å utsette studentene emosjonelt for usikkerheter og entreprenørielle kompetanse. I tillegg viser studien hvordan usikkerheten studentene ble utsatt for økte deres entreprenørielle mestringsfølelse, entreprenørielle lidenskap og utvikling av entreprenørielle identitet. Gjennom teamarbeid som økte studentens selvinnsikt, forbedret studentens deres evne til å kommunisere ideer som i utgangpunktet var vage. Dette førte til ferdigheter innen markedsføring, evne til å skaffe ressurser og evnen til å tolerere usikkerheter (Lackéus, 2014).

Entreprenøriell læring

Politis drøfter at det er tre type karriererfaringer som assosieres med entreprenøriell læring som i stor grad kan knyttes innovasjonslederen: *bedriftsutviklingserfaring, ledelseserfaring og bransjeerfaring* (Politis, 2005). Entreprenøriell læringen oppstår gjennom interaksjonene med de forskjellige settingene som entreprenørskap studenter blir utsatt for. Dette kan være i praksisarbeid med en gründerbedrift. Hver av disse karriereerfaringene forbedrer evnen til å håndtere situasjoner knyttet til dem. Politis legger ved at ledererfaringen vil føre til kunnskap om generelle aspekter ved bedrifter og dermed gi innovasjonsleder grunnlag til å utøve aktiviteter som typisk fremkommer i tidlig fase. Slik kunnskap vil være å selge, forhandle, lede, planlegge, beslutte, problemløse, organisere og kommunisere (Shane 2003).

Ettersom innovasjonsledelse først og fremst handler om å finne en løsning til et spesifikt problem og samtidig lede hele prosessen (Tidd & Bessant, 2018) kommer ledelses- og bedriftsutviklingserfaring godt med. Ledererfaringen opparbeidet i forbindelse med gründerbedriften (Politis, 2005), vil gi innovasjonslederen kunnskap som det å planlegge, beslutte, organisere og kommunisere (Lackéus, 2014; Shane, 2003) hvilket er viktig for innovasjonslederrollen (Tidd & Bessant, 2018). Innovasjonsledelse handler om å lede innovasjon som innebærer en form for risiko (Tidd & Bessant, 2018). I tillegg er evnen til å forstå ressurser og dermed også takle ressurser vesentlig (Lackéus, 2014; Pittaway & Cope, 2016).

Vi har med dette, laget en tabell som oppsummerer hva man lærer, egenskapene og kompetansene som entreprenørskapsutdanningen gir (Donnellon et al., 2014; Lackéus, 2014; Pittaway & Cope, 2016).

Tabell 5: Entreprenøriell læring/kompetanse/ferdigheter kilde: (Donnellon et al., 2014; Lackéus, 2014; Pittaway & Cope, 2016).

KATEGORI	ENTREPRENØRIELL LÆRING OG KOMPETANSE	KILDER	BESKRIVELSE
KUNNSKAP	Bedrift og bransjeinnsikt	(Lackéus, 2014) (Politis, 2005)	Grunnleggende kunnskap om regnskapsføring, finans, teknologi, markedsføring, risikohåndtering etc.
	Selv innsikt	(Lackéus, 2014) (Pittaway & Cope, 2016)	Innsikt i personlig tilpasning i henhold til gründer karriere
FERDIGHETER	Markedsførings- og strategiske evner	(Lackéus, 2014)	Gjennomføre markedsundersøkelser, klarlegge markedet, markedsføre produkter og tjenester, forhandle, få mennesker rundt motivert, håndtere kunder, kommunisere en visjon. Prioritere, sette milepæler og fokusere på mål. Definere visjon, utvikle strategier, identifisere strategiske partnere, risikostyring
	Evnen til å kapre og forstå muligheter og ressurser	(Lackéus, 2014) (Morris, Webb, Fu, & Singhal, 2013)	Lage forretningsplan, inkludert økonomi plan, få midler – evnen til å handle og skape nye muligheter som gir verdi.
	Personlige skills	(Lackéus, 2014) (Politis, 2005) (Shane, 2003)	Ledelsesferdigheter, motivere andre, lede andre, lytte og løse konflikter. Forhandle, lede, planlegge, beslutte, problemløse, organisere og kommunisere (Morris et al., 2013)
	Evnen til å lære	(Lackéus, 2014)	Aktiv læring, tilpasse seg ny situasjon, - bruke allerede etablert kunnskap til nye problemer
	Evnen til å håndtere usikkerhet, risiko og nederlag	(Pittaway & Cope, 2016) (Lackéus, 2014)	Oppstår som følge av arbeid som omfatter usikkerhet. Dette får studenten til å tenke utenfor boksen og på tvers av fagfelt. Studentene blir emosjonelt eksponert ved å introdusere ukjente prosjekter eller aktiviteter
	HOLDNING	Mestring over egen innsikt/evne – Mestringsfølelse	(Lackéus, 2014) (Pittaway, Rodriguez-Falcon, Aiyegbayo, & King, 2011)
Innovativ		(Lackéus, 2014)	”Jeg skaper”. Nye tanker/handlinger, uforutsigbar, radikal endring, innovasjon, kreativ, endringsagent
Proaktiv		(Lackéus, 2014)	”Jeg vil” Aksjonsbasert, initiator, proaktiv

Ut fra teorijennomgangen utledes forskningsspørsmål II:

Hvilke ferdigheter opparbeidet gjennom Entreprenørskap og Innovasjon studiet gjør seg gjeldende i innovasjonslederens rolle, og hvordan påvirker disse individets forståelse av rollen?

2.5 Faktisk rolleutøvelse for en innovasjonsleder

Levinsons (1959) tredje aspekt er et resultat av mange ting. Den faktiske rolleutøvelsen utspringer seg fra eksterne krav, slik som organisasjoners struktur og kultur. I tillegg til mennesker i organisasjoner, deres verdier og normer. Den faktiske rollen utspringer seg også fra individets indre tanker og følelser gjennom en subjektiv forståelse av rollen. Til sammen, utgjør disse to innovasjonslederens valg og kompromiss sett i lys av eksterne og interne drivkrefter. Den faktiske rolleutøvelsen representerer dermed hva innovasjonslederen faktisk gjør som respons på tilbakemeldingen og sin egen tolkning av rollen (Levinson, 1959).

2.5.1 Innovasjonslederens rolleutøvelse

I følgende kapittel har vi valgt å belyse hvordan de eksterne og interne drivkreftene påvirker innovasjonslederens rolleutøvelse. Dette gjør vi ved hjelp av innovasjonsledelses litteratur. Hvordan lede innovasjon har vært et sentralt tema innenfor strategi og innovasjonsledelses litteraturen. Dette har vært viktig da mange flere organisasjoner møter på markeder som endrer seg raskt og som krever rask omstilling og stor endringsvilje (Kuratko et al., 2011). Innovasjonsledelse handler i bunn og grunn om dette. Det ser på hvordan man etablerer rutiner for beslutninger, samt organisere og tildeler ressurser til innovasjon (Tidd & Bessant, 2018). Innovasjonsledelse handler mer og mer om teamarbeid og om å koble sammen ressurser og mennesker med på tvers av fag, avdeling og bakgrunn. Det handler om å finne en optimal balanse mellom løse og mer stabile strukturer (Kuratko et al., 2011).

Kjerneoppgavene innen innovasjonsledelse er blant annet utføre, implementere, lære, gjenkjenne og velge (Tidd & Bessant, 2018). Et av hovedutfordringene ved å lede innovasjon, er variasjonene i hva folk legger i innovasjon. God innovasjonsledelse handler først og fremst om å bygge og forbedre rutiner. Innovasjonsledelse avhenger av organisasjons størrelse. Typisk små organisasjoner har en rekke fordeler – slik som smidigheten, raske beslutninger men også begrensninger som ressurser. Det har dog blitt identifisert samme grunnlengde innovasjonsprosesser på tvers av størrelse og organisasjon. Diverse rammeverk har i senere tid blitt brukt som veiviser til hvordan organisasjoner kan strukturere og lede innovasjon (Kuratko et al., 2011). En innovasjonsprosess som har blitt identifisert som felles for organisasjoner, er den man deler prosessen inn i flere ledd. Prosessen involverer å; *lete, velge, implementere og lære*. Prosessen der man *leter*, betyr å scanne miljøet og markedet for å forstå omgivelsene og finne trusler og muligheter for endring. Prosessen der man *velger*,

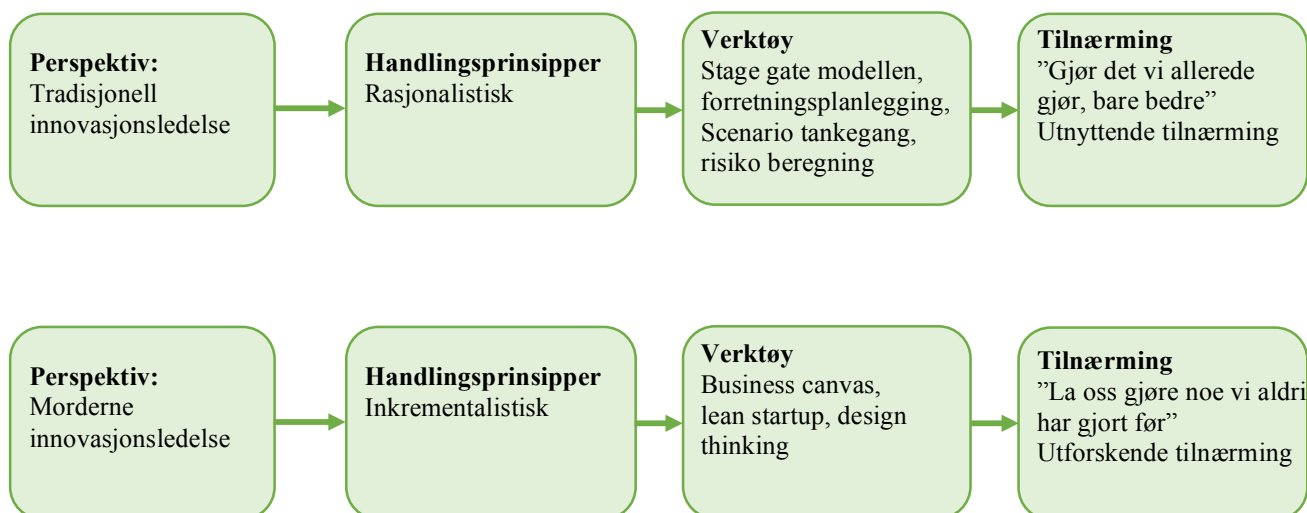
handler om å velge mulighetene man skal handle på. Prosessen der man *implementerer*, handler om å implementere ideene intern i organisasjonen eller/og markedet. Implementering er en utfordrende oppgave som omfatter flere underhandlinger. Hovedutfordringen for mange organisasjoner er å lede denne prosessen. Siste prosess; å *lære*, handler om å bygge kunnskapen videre fra det de har erfart av prosessen (Tidd & Bessant, 2018).

Kuratko et al. (2011) presiserer viktigheten av gode ledere i alle ledd som viktige bidragsyttere til innovasjonsledelse. Topp, mellom og ledere på førstelinje spiller viktige men ulike roller. Toppledere må utforme strategien og sette kursen for innovasjon. Mellomledere fungerer som et bindeledd mellom toppledelsen og ledere på første linje. Første linje ledere eller personell har en viktig rolle i å implementere, være bærere og oppdage nye muligheter. Da disse gjerne implementerer innovasjon i første rekke, besitter de også innsikt i forbedring av strukturer, prosesser og operative oppgaver som kan fornye organisasjonen måte å jobbe på (Kuratko et al., 2011).

Videre er det ulike måter å lede innovasjon på. Innovasjonsledere kan lede ved å forbedre et allerede eksisterende produkt, tjeneste eller prosess. Motsatt kan innovasjonslederen lede med å komme opp med en helt ny produkt, tjeneste eller prosess (Tidd & Bessant, 2018).

Førstnevnte har en mer utnyttende komponent i seg. Dette betyr at organisasjoner forbedrer noe de allerede har. Sistnevnte har en mer utforskende komponent. Dette betyr at organisasjoner streber etter å skape noe helt nytt.

Innovasjonsledelseslitteraturen er dermed delt i to, der disse to tilnærmingene til innovasjon styrer sentrale handlingsprinsipper for innovasjonsledelse; *Tradisjonell innovasjonsledelse* og *nyere innovasjonsledelse*. Disse to perspektivene har vi valgt å se nærmere på under.



Figur 1: De ulike innovasjonsledelsesperspektivene med tilhørende handlingsprinsipper, verktøy og tilnærming

2.5.2 Rasjonalistiske handlingsprinsipper

Den rasjonalistiske tilnærmingen til innovasjon handler i bunn og grunn om å gjennomføre et bestemt handling i et sekvensielt forløp. For innovasjonslederen betyr dette en lineær modell der han/hun handler gjennom vurdere, eliminere og handle i et planmessig løp. Det forgår en lang utvikling av innovasjonen uten kundekontakt, der beslutningen er overlatt til hierarkiet, hvor ledere og eksperter har en viktig rolle, det vil si innovasjonslederen har mindre autonomi til å være entreprenøriell. Tidd og Bessant (2018) argumenterer for at ledere og eksperter ikke har fullkommen kunnskap til å vurdere organisasjonens situasjon på grunn av ytre faktorer som de ikke har innsikt i, ettersom verden er uforutsigbar. For en innovasjonsleder som følger en slik modell, vil dette i praksis bety ingen kontakt med kunder, men innsikten i hva kunden trenger vil heller bero på eksperter og interne prosesser. Denne tilnærmingen til innovasjon vil ta utgangspunkt i noe som allerede eksisterer, at man kan predikere utfallet for innovasjon på forhånd. Dette gjør at innovasjonslederen kan bruke kriterier til å fatte beslutning gjennom en stegvis prosess. Eksempel på en slik stegvis prosess, er *stage gate* som er en innovasjonsledelsesmodell brukt i organisasjoner. Denne går ut på å konvertere usikkerhet til kalkulert risiko (Cooper, 1994). Relevant informasjon slik som kriterier kan brukes til å hjelpe innovasjonslederen til å ta beslutninger under en mer systematisk og ”mekanisk” måte. Dette gir altså grunnlag for at innovasjonslederen kan velge en handling som er lik noe han/hun har

gjort tidligere. Dette betyr at man handler ved utnytte det man allerede kan. Det tas også i større grad bruk av avanserte metoder for risikoberegning samt forretningsplanlegging.

2.5.3 Inkrementalistiske handlingsprinsipper

Den andre strategiske tilnærmingen Tidd og Bessant (2018) viser til er inkrementalistisk handlingsprinsipp. I motsetning til rasjonalistisk handlingsprinsipp prøver inkrementalistisk å redusere gapet om manglende kunnskap knyttet til de ytre faktorene, da det ikke er mulig å forutsi disse. Tidd og Bessant (2018) argumenterer for at den Inkrementalistiske handlingsprinsipp er mer nyttig enn den Rasjonalistiske på bakgrunn av kompleksiteten og usikkerheten som finner sted i en innovasjonsprosess.

Den mest effektive prosedyren for dette er:

1. Gjøre bevisste trinn eller endringer mot det satte målet
2. Måle og evaluere effekten av endringene
3. Justere målet og bestemme nest trinn videre.

En inkrementalistisk handlingsprinsipp handler altså om å eksperimentere seg i større grad fremover i innovasjonsprosessen og likner på en mer entreprenøriell tilnærming som gründere benytter når de etablerer en organisasjon eller tar en radikal innovasjon ut i et marked (Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012). Dette gjøres gjennom læringseksperimenter for å redusere den manglende kunnskapen om de ytre omgivelsene, for eksempel kunnskap om kunder. Dette ved at man utforsker ulike alternativer, og baserer sin beslutning på av bakgrunn testing og utforsking underveis. Dette fører også til at risikoen til prosjektet er mindre i tidlig fase kontra under en rasjonalistisk tilnærming. Dette er en tankegang som kan gjenspeiles i Lean Startups, Design Attitude og Business Model (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; Zott & Amit, 2007). Innovasjonsprosessen er dermed en kontinuerlig prosess, hvor du foretar endringer underveis.

Gjennom en inkrementell handlingsprinsipp arbeider innovasjonslederen på et vis der han/hun lærer av sine handlinger. Dette gjør han/hun ved å hente ut læring fra hele prosessen, også feil som ble gjort underveis. Ved et mer utforske tilnærming kan innovasjonslederen innhente informasjon om de ytre faktorene, ta informasjonen med seg tilbake til organisasjonen og endre sin retning basert på disse funnene. På denne måten kan de utvikle ny kompetanse og ressurser. Dermed står læring sentralt som en drivkraft i innovasjonslederens arbeid.

2.5.4 Todelt innovasjonsfokus – Innovasjonsleders handling i lys av ambidekstri

Levinson (1959) belyser at rolleutøvelsen møter på rivaler og må finne balanse mellom stabiliteten og endring. Kanter (1989) argumenterer for at innovasjon utfordrer organisasjoner med et press om å opprettholde deres produksjon men samtidig også å initiere nye aktiviteter for å møte markedets fremtidig behov. I innovasjonsledelseslitteraturen er det nærliggende å nevne begrepet ambidekstri som betyr evnen å gjøre to måter samtidig, det vil si å balansere inkrementell og rasjonalistisk handlingsprinsipper. Tushman og O'Reilly (2013) beskriver ambidekstri på følgende vis:

“The ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation...from hosting multiple contradictory structures, processes, and cultures within the same firm”
(O'Reilly III & Tushman, 2013, s.324).

I praksis betyr dette en organisasjon som er i stand til å utnytte sine eksisterende kompetanser samtidig som de utforsker nye muligheter og bygger ny kompetanse. For innovasjonslederen betyr dette et todelt innovasjonsfokus som gir økt innovasjonsevne og markedsvekst. Det er altså måten en innovasjonsleder klarer å balansere mellom utnytte – utnytte og replisere ressurser og utforske – utvikle ny kompetanse og ressurser hvor fleksibilitet, autonomi og eksperimentering er nødvendig (O'Reilly III & Tushman, 2013).

Tabell 6: Innovasjonsledelse i ulike sammenhenger

HANDLINGSPRINSIPPER FOR INNOVASJONSLEDELSE	
INKREMENTALISTISK INNOVASJONSLEDELSE	RASJONALISTISK INNOVASJONSLEDELSE
Raske læringseksperimenter i nær kontakt med kunden	Lang utvikling uten kundekontakt
Mindre risiko i tidlig fase	Stor risiko i tidlige faser
Fokus på læring om kunden	Fokus på beslutninger
Utforsker flere alternativer gjennom tidlig prototyping og intervjuer	Valg som begrenser muligheter tidlig
Beslutningene gir seg selv gjennom testing og utforskning av forretningsmodell og verdiløfte-eksperimenter	Ekspert tar beslutninger

Ut fra teorijennomgangen utledes forskningsspørsmål III:

Hvordan påvirker eksterne og interne drivkrefter innovasjonslederens rolleutøvelse, og hvordan handler han/hun rollen sin ut ifra dette?

KAPITTEL 3 : METODE

3.1 Forskningsmetode og design – Fenomenologisk tilnærming

Metoden man velger bestemmes av problemstilling man undersøker (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I vår studie, ønsker vi å undersøke *hvordan* individer med innovasjonskompetanse utøver sin rolle i etablerte organisasjoner som gir grunnlag for en eksplorativ tilnærming (Silverman, 2015). Denne tilnærmingen søker å forstå verden fra intervjupersonenes side ved å få frem betydning av deres erfaring og avdekke opplevelser (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015). Det var derfor hensiktsmessig å velge en kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming. For å hente data, ble det gjennomført dybdeintervjuer ettersom studien forsøker å forstå individers rolleutøvelse i den konteksten den utøves. Dette er ansett som mest hensiktsmessig da vi ønsket empirisk kunnskap om individers opplevelser rundt deres rolle (Kvale et al., 2015).

Det ble gjennomført totalt 10 intervjuer med individer fra forskjellige organisasjoner som resulterte i et flerecasesstudie med en enkelt analyseenhet; innovasjonslederen (Johannessen et al., 2011).

3.2 Metode for datainnsamling - Individuelle dybdeintervjuer

Det er to grunnleggende metoder å samle inn kvalitative data på; gjennom observasjon og intervju og disse materialiserer seg som regel i tekst. Begge metodene streber etter å forstå sider ved intervjupersonenes dagligliv fra deres perspektiv (Kvale et al., 2015). Vi valgte å utføre dybdeintervju med lydopptak. Studien vår satte fokus på et fenomen, der vi ønsket å forstå dypere meningen med folks tanker og deres erfaringer og opplevelser (Kvale et al., 2015). Derfor var det mest hensiktsmessig å utføre dybdeintervju.

Videre ble det benyttet en semi-strukturert intervjuguide i intervjuene som gjorde det mulig for oss å bevege oss fram og tilbake i intervjuguiden. Den semi-strukturerte intervjuguiden satte overordnede forhåndsvalgte og teoribaserte temaer på agendaen som vi kunne følge. Det tillot oss samtidig å utforske nye temaer informanten tok opp. Dette gir god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2011). Metoden la føringer for intervjuet, samtidig som informanten fikk muligheten til å belyse annen informasjon som ga mer innsikt og skapte et mer komplett bilde av hvordan innovasjonsledere utøver rollen deres i organisasjoner.

3.3 Utvalg og rekruttering

3.3.1 Utvalg

Ettersom vi gjennomførte en kvalitativ studie, brukte vi en kriteriebasert utvelgelse forankret i teorien. Kriteriebasert utvalg er utvelgelse av informanter basert på spesielle kriterier (Johannessen et al., 2011). Kriteriene til utvelgelsen er knyttet til innovasjonslederen, organisasjonen og den konteksten de operere i. Med utgangspunkt i studiens problemstilling, ønsket vi å velge et utvalg bestående av tidligere studenter ved NMBU som har gått Entreprenørskap og Innovasjon masteren. Dette var vårt første kriterium.

Vi har oppsummert utvalgskriteriene i tabellen under:

Tabell 7: Utvalgskriterier med tilhørende forklaring.

	<i>KRITERIER</i>	<i>FORKLARING</i>
1	<i>Gjennomført master i Entreprenørskap og Innovasjon ved NMBU etter 2014.</i>	Ettersom at det finnes flere varianter av Entreprenørskap og Innovasjonsutdanninge (Kubberød og Pettersen 2018 a,b), har vi derfor valgt å kun fokusere på studenter fra dette masterprogrammet på NMBU. Vi ønsket et utvalg bestående av informanter uteksaminert etter 2014 grunnet endring av utdanningsprogrammet. Dette for å sikre oss at utvalget har hatt en nok så lik oppbygning av studieforløpet på NMBU og for å sikre muligheter for sammenligning. Dette spesielt med tanke på at Levinson (1959) legger vekt på at tidligere erfaringer og utdanning har en påvirkning på den subjektive rolleforståelsen.
2	<i>Respondentene må arbeide innenfor en etablert organisasjon med en viss struktur</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Funksjonelle stillingsbeskrivelse</i>- <i>Tydlig daglig ledelse</i>- <i>Etablerte forretningsområder</i>	Med etablert organisasjon tenker vi på de mer strukturelle rammene rundt individet (Levinson, 1959). Videre beror Levinson (1959) sin rolleteori på organisasjoner med en etablert struktur, dermed var det viktig å finne individer som arbeider i en organisasjon av en viss størrelse. Da vi anser at organisasjoner av en mindre størrelse kan ha en mindre synlig struktur og ledelse. Dermed består utvalget av individer i mellomstore og store bedrifter. Dette er det Næringslivets Hovedorganisasjon definerer mellomstore bedrifter har 21-100 ansatte og store bedrifter har over 100 ansatte (Næringslivets-Hovedorganisasjon, u.å). Vi har valgt å ha både mellomstore bedrifter og store bedrifter for å skape et nyansert bilde av hvordan innovasjonskompetansen utøves.
3	<i>Respondentene må ha en stilling som omfatter arbeid innenfor: innovasjonsledelse</i>	For vårt studie anså vi det som viktig at våre informanter arbeidet med innovasjon i deres stilling. Vi opplevde det som vanskelig å definere om individer arbeider med innovasjon på bakgrunn av deres stillingstittel. Derfor har det vært viktig for oss med en screeningsprosess, for å sikre oss at vi fikk relevante informanter. Her fikk vi mer klarhet i hva deres stilling gikk ut på, og om de arbeidet med innovasjon. Dermed la vi mindre vekt på stillingstittel og mer på arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Screening spørsmålene er lagt til som vedlegg.

4	<i>Respondentene må ha minst 80% stilling i den etablerte organisasjonen.</i>	Ettersom at rolleutøvelsen består av både eksterne krav og subjektiv rolleforståelse (Levinson, 1959) anså vi det som relevant at individene i vårt utvalg har 80% stilling eller mer. Dette for å sikre oss at de har en dyp forståelse av organisasjonen og seg selv i den. Dette også da vi ønsket at de skulle kunne vise til eksempler under intervjuet som de selv hadde opplevd i organisasjonen.
5	<i>Respondentene må ha arbeidet innenfor innovasjonsledelse i minst 2 måneder</i>	Vi har satt en nedre grense der informantene må ha jobbet i organisasjonen i minst 2 måneder. Dette for å sikre oss at de har fått en dyp forståelse av sin rolle og at de skulle kunne komme med eksempler som de selv har opplevd i organisasjonen.

3.3.2 Rekruttering

Etter at kriteriene ble satt, fikk vi tilgang til en liste med 117 navn over individer som ble uteksaminert fra 2014 t.o.m 2019 av vår veileder. Denne brukte vi for å søke opp hver enkelt via *LinkedIn*. Der søkte vi etter individer som matchet vår kriterier. Det ble dannet to lister, en liste med 21 individer vi var temmelig sikre på ville vært en god match og en annen ”kanskje” liste med 19 individer hvor vi ikke fikk tilstrekkelig informasjon via *LinkedIn*. Etter å ha laget disse to listene, hadde vi et møte med både hoved- og biveileder. Der ble det utformet et skriv med totalt 6 spørsmål som vi skulle spørre informantene for å fastslå om de er en god match. Som nevnt tidligere, var det vanskelig å fastslå om individer jobber med innovasjon eller ikke, da dette ikke står implisitt i stillingstittel. Screeningsprosessen var dermed viktig da denne var avgjørende for utvalget.

Videre kontaktet vi alle 21 fra den første listen. Hovedsakelig kontaktet vi individer via telefon, men noen ble også kontaktet direkte via LinkedIn eller epost. Vi presenterte oss og la frem oppgavens formål. De fleste informantene var veldig positive da de kjente til miljøet på NMBU og ytret ønske om å bidra tilbake til studieprogrammet. Alle informantene ble screenet med 4 screeningsspørsmålene. Etter denne prosessen satt vi igjen med 8 informanter som både matchet kriteriene og besto screeningen. Straks avtalte vi intervju ved å bestemme tid, dato og sted. Vi sendte samtykkeskjema med informasjon rundt studien og deres personvern slik at informantene fikk anledning til å se på denne før intervju.

Videre tok vi en ny runde med rekruttering da vi så det nødvendig å involvere flere informanter. Samme prosess ble gjennomgått og vi fikk ytterligere to informanter. Totalt endte vi opp med 10 informanter og disse presenteres ved fiktive navn i tabellen under.

3.3.3 Innovasjonslederens profil

Tabell 8: Informantens navn og stilling

NAVN	STILLING
Marthea	Innholds spesialist
Valentina	Prosessleder innovasjon
Renate	Produktutvikler
Jens	Digital produsent
Kåre	Produktsjef
Dan	Portefølje leder
Isak	Tjenesteutvikler
Klara	Salg og markeds rådgiver
Ella	Produkt spesialist
Arthur	Leder for produktutvikling

Tabell 9: En kort beskrivelse av informanten

1	<p><u>Marthea – Innholdsspesialist</u></p> <p>Marthea jobber som “<i>Innholdsspesialist</i>”. Stillingen hennes er delt i to hvor hun jobber 50 prosent med å optimalisere nettsidene deres og den andre 50 prosenten består i å arbeide med innovasjon i et autonomt team. I hennes rolle ser Marthea seg selv som en utfordrer som prøver å få folk til å tenke annerledes. Hun liker å ta inn den kreative biten i jobben og få folk til å snakke mer åpent sammen, si hva dem mener og tørre å snakke ut alle tanker.</p>
2	<p><u>Valentina – Prosessleder innovasjon</u></p> <p>Valentina har en stilling som “<i>Prosessleder innovasjon</i>”. Dette betyr at hun jobber inn i eksterne oppdrag der de hjelper kunder og fagarbeidere til å jobbe bedre sammen for å finne bedre innovative og kostnadseffektive løsninger. Hennes arbeidsoppgave går ut på å designe prosessene i prosjekter. Det betyr at de tilrettelegger for at riktige mennesker skal komme med gode løsninger. Valentina tror at for å lykkes i hennes jobb må man være uredd, da man gjerne sitter ovenfor fagfolk med over 20 års erfaring. Hun mener en balanse mellom det å være uredd og ydmyk er den riktige kombinasjonen for hennes stilling.</p>
3	<p><u>Renate – Produktutvikler</u></p> <p>Renate har en stilling som “<i>Produktutvikler</i>”. Stillingen hennes går ut på trene programmer ved bruk av kunstig intelligens, forstå kundereise og holde workshop. Hennes rolle er å være et bindeledd mellom de tekniske ressursene og forretningsressursene. Ifølge Renate, krever hennes rolle at hun hele tiden er på ballen, uredd og fremover lent.</p>
4	<p><u>Jens – Digital produsent</u></p> <p>Jens har en stilling som “<i>Digital produsent</i>”. Rollen hans handler om å holde i alle prosesser og bearbeiding av all markedsføring som skal ut på digitale plattformer. I tillegg til administrering av sosiale medier og TV reklame. For Jens sin rolle, er det særdeles viktig med digital kompetanse og</p>

	<p>forståelsen av hvordan det digitale handlingsrommet fungerer. Denne kompetansen tar Jens med seg fra Gründerskolen, der han jobbet i en startup hvor han lærte mye av det han trenger for å jobben i dag.</p>
5	<p><u>Kåre – Produktsjef</u></p> <p>Kåre har en stilling som ”Produktsjef”. Stilling hans går ut på at han eier en verdikjede tilknyttet et produkt. Det betyr at han styrer alt fra implementering av nye ideer inn i verdikjeden og markedsmateriell som lages i forbindelse med å selge ting. Kåre har tidligere forsøkt å bli gründer. Etter det, ble det attraktivt for Kåre å komme inn i en stilling som produktsjef, da man får utvikle nye tjenester og produkter, noe han er veldig komfortabel med.</p> <p>Rollen hans krever en overordnet oversikt av verdikjeden, fordi han går ikke konkret inn i hver enkel ledd i verdikjeden og gjør ting, han sørger for at den fungerer, og fanger opp forbedringspotensialer.</p>
6	<p><u>Dan –Portefølje leder</u></p> <p>Dan jobber som ”Portefølje leder” med flere roller i organisasjonen. Hans primære arbeidsrolle går i bunn og grunn ut på kundeansvar med porteføljeansvar, det vil si at ansvaret for en portefølje som består av ulike produkt og programmer mot spesifikke kunder. I tillegg er det endel andre hatter han har tatt på seg. Han synes det er artig med arbeidsliv generelt og har tatt på seg ansvar som omhandler arbeidsmiljø slik som f.eks.; fysisk arbeidsmiljø, psykososiale arbeidsmiljø, dialog mellom ledere, ansettelsesrutiner, rekruttering, kjønnsbalanse, ansvar for inkludering og mangfold. Dan tok del i Gründerskolen og start-upen han jobbet for i Houston, var på mange måter utslagsgivende for at han fikk denne jobben han har i dag.</p>
7	<p><u>Isak – Tjenesteutvikler</u></p> <p>Isak har en stilling der alle lurer på hva han egentlig driver med. Stillingsbeskrivelsen hans sier at han skal drive med idesøk, behovsvurdering, lede utviklingsprosjekter og bygge innovasjonskulturen på kontoret. Rollen hans går ut på å utvikle tjenester, som leveres da inn mot spesifikke sluttbrukere. Han sier selv at man blir litt potet, hvor man gjør litt av alt. Han oppdager mye gjennom å gjøre undersøkelser ut mot målgrupper, setter opp workshoper, grave i statistikk og finne ut av hvor skoen trykker. På bakgrunn av de funnene kan han søke midler til å starte prosjekter. I hans rolle er det viktig å snakke med riktige folk slik at de kan løse problemene på en ny og bedre måte.</p>
8	<p><u>Klara – Salgs og markeds rådgiver</u></p> <p>Klara har en stilling som ”salgs- og markedsrådgiver” som hun fikk via et internship hun hadde i samme miljø. Hun gikk fysisk til bedriften, banket på døren, og tilbød dem arbeidskraft. Rollen er innen salg og forretningsutvikling og omfatter hvordan de kan få nye kunder, hvordan de kan posisjonere seg i markedet og da vokse raskest mulig. Bransjen Klara jobber i, bærer preg av at det er mye nytt som skjer hele tiden med mye forskning. Rollen hennes krever at man er kreativ og uredde, for det er ingen som sitter på fasiten på hvordan ting skal gjøres. Klara sin stilling omfatter mye selvstendig arbeid der hun jobber med veldig mye forskjellig. Hun legger ikke skjul på at hun har mange roller og jobber ”litt her og litt der”.</p>
9	<p><u>Ella – Produkt spesialist</u></p> <p>Ella har en stilling som ”Produkt Spesialist”. Rollen hennes har ikke noen klar stillingsbeskrivelse, men beskriver sin rolle som en prosjektleder, med koordineringsansvar for en gruppe utviklere. Hun sitter på forretningsiden og jobber i autonome team, hvor teamet skal ha bestemmelsesrett.</p> <p>Hun opplever mye frihet men grunnet de strenge konsesjonskravene til bedriften, er det mange andre roller som skal kreve og mene noe om løsningen. Bedriften er med andre ord styrt av mange lover og regler som setter begrensninger for hva de kan gjøre.</p>
10	<p><u>Arthur – Leder for produktutvikling</u></p> <p>Arthur har en stilling som ”Leder for produktutvikling”. Han har en todelt stilling 50 prosent omfatter produktutvikling hvor han leder et team med utviklere. Den resterende 50 prosenten arbeider han med interne prosjekter i organisasjonen. Hans rolle krever at følger opp teamet samt koordineringsansvar. Stillingen hans har mye frie tøyler og han styrer hverdagen selv.</p>

3.4 Gjennomføring

Vi gjennomførte totalt 10 intervjuer. Det ble gjort et grundig arbeid i forkant av intervjuene der intervjuguiden ble laget med forankring i teorien. Etter intervjuguiden, ble det gjort noen tester for å justere den slik at den på best mulig vis var gjennomførbar og fanget mest mulig informasjon. Vi ønsket også å få tilbakemelding på hvorvidt intervjuguiden og spørsmålene var forståelig. I den forbindelse testet vi intervjuguiden ved å gjennomføre det på en person. Vi forsto fra testen at begreper som rolle og rolleutøvelse måtte elaboreres ytterligere da mange ikke har noe forhold til begrepene. Intervjuene ble gjennomført deretter over en periode på tre uker i februar 2020.

3.4.1 Utforming av intervjuguide

For utformingen av intervjuguiden ble teorien brukt aktivt. Vårt teoretisk rammeverk fra Levinson (1959) gjorde det naturlig for oss å dele intervjuguiden i tre deler; eksterne rollekrav, subjektiv rolleforståelse og faktisk rolleutøvelse (Vedlegg 3). Deretter delte vi disse temaer med ytterligere entreprenørskap og innovasjonsteori. De tre delene dannet da grunnlag for tre forskningsspørsmålene.

Del 1 la grunnlaget for å forstå innovasjonslederens eksterne omgivelser, i dette tilfellet organisasjonen. Formålet var å få frem innovasjonslederens tanker om hvordan organisasjonen legger til rette og setter krav for hvordan rollen utøves. Her ønsket vi å finne ut av hvordan strukturen, kulturen og normene i organisasjonen påvirker innovasjonsledelsesrollen.

Del 2 gikk ut på å forstå innovasjonslederens drivkrefter i lys av utdanning og erfaring og hvordan disse har påvirket måten han/hun har forstått rollen. Her var det ekstra viktig å kunne gjenta og vri om spørsmålene på forskjellige måter slik at vi kun skulle forstå innovasjonslederens fra hans/hennes indre ståsted. Spørsmål som gikk ut på informantenes egen subjektiv rolleforståelse ble fanget opp ved å forsøke å gjenta spørsmålet men sagt på en annen måte. Når spørsmålet var ”*hvordan ser du på din rolle som innovasjonsleder*”, forsøkte vi å gjenta ved å spørre ”*hvordan ville du ha forklart rollen din til deg selv*”. Dette for å virkelig forstå og sikre essensen.

Del 3 fokuserte på atferden til innovasjonslederen i lys av innovasjonsarbeid. Etersom arbeidsoppgavene til informantene varierte i stor grad, var det viktig å tilpasse dette i henhold til informant.

Spørsmålene ble videre formulert slik at de var mest mulig åpne og vi forsøkte i aller høyeste grad å unngå ja/nei spørsmål. Spørsmålene ble forsøkt uformet på en slik måte at de startet introduserende og deretter fulgte oppfølgingsspørsmål (Kvale et al., 2015). Spørsmålene startet ofte med *hvordan*, deretter ble det stilt noen spesifiserte med *hva*, etterfulgt av oppfølgingsspørsmål med; *på hvilken måte*. Ettersom vi gjennomførte et semi-strukturert intervju, ga dette rom for å følge opp svar vi fikk fra informantene som gikk ut over spørsmålene vi i utgangspunktet hadde tenkt. Intervjuguiden ble justert etter hvert intervju og tilpasset i henhold våre opplevelser. Vi ble nødt til å omformulere visse spørsmål da individene vi intervjuet jobbet i veldig forskjellige bransjer. Essensen vi prøvde å få frem var dog den samme, relevante data fra informantene.

3.4.2 Forberedelser og testing

Når intervjuguiden ble utformet og før intervjuene ble gjennomført, ble det gjort en test på en mann som jobber i et selskap. Hensikten med testen var i første omgang å sørge for at spørsmålene var forståelig. Testen skulle også gi en indikasjon på hvor lang tid vi kan regne med. Testen ble gjennomført i et rolig område uten forstyrrelser. Mannen som ble intervjuet ble informert om at dette skulle være en test. Under intervjuet ba vi mannen om å gi tilbakemelding på hvordan spørsmålene oppleves, om det var noe uklarheter og om formuleringen var forståelig. Ettersom vi bruker rolleteori som rammeverk, ble det noe av det første som vi fikk tilbakemelding på. Begrepet var uklart og det oppleves som akademisk, ifølge mannen. Vi innførte en begrepsavklaring innledningsvis. Det syntes mannen ble mer forståelig. Etter å ha gjennomført testen, kom vi på en tidsramme på 60-90 minutter. Vi innså fort også at strukturen kunne være enda løsere og med mer spillerom.

I starten av studien, ble det gjort klart av vår veileder at ved innsamling av data hadde vi meldeplikt til NSD (Norsk Senter for forskningsdata). Rollen til NSD innebærer å vurdere forskningsprosjekter samt veilede studenter og forskere slik at forskningsprosjekter utføres i tråd med personopplysningsloven og helseregisterloven (NSD). Videre er det meldeplikt til NSD for alle forskningsprosjekter som omfatter personopplysninger. En personopplysning er en opplysning som kan knyttes til en person. Eksempler på personopplysning er fødselsnummer, navn, e-postadresse mm. Ettersom studien vår krevde samling av data slik som navn og e-post adresse, hadde vi meldeplikt til NSD. Søknaden til NSD ble sendt med et

utkast til intervjuguiden samt generell informasjon om studien. Vi sørget for å jobbe mest mulig med intervjuguiden før den ble sendt slik at vi kunne ta denne i bruk uten å gjøre drastiske endringer da dette ville ha medført til ytterligere endringer via NSD. Denne ble sendt i januar og godkjent etter 2 dager.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført over en tidsperiode på 3 uker i februar. Disse fant sted hovedsakelig på informantenes arbeidsplass men noen ble også gjennomført på skolen og to ble gjennomført via Skype. Intervjuene varte i gjennomsnitt 60-90 minutter.

Vi hadde en slik fordeling at en av oss alltid tok intervjuene mens den andre personen holdt seg litt i bakgrunnen med oversikt over spørsmålene, hadde ansvaret for at båndopptaket var på og tok litt notater underveis. Den ene parten spurte spørsmålene og den andre bidro mot slutten der hvor det hadde blitt utelatt noen oppfølgingsspørsmål.

Vi startet med å introdusere oss selv og snakket litt rundt studien vår. Videre ble informanten forklart hans/hennes personvern i henhold til samtykkeskjema og sørget for at denne var signert. Videre informerte vi informantene at det ikke er noe rett eller galt svar, ettersom vi ønsker å forstå deres egen forståelse av rollen. Noen informanter var også opptatt av å verne organisasjonene de jobbet i. Vi informerte at alt er anonymisert og dette berører på ingen måte hverken deres leder eller organisasjon. Det ble også informert at intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker. Dette godkjente de før vi satt i gang.

Intervjuet ble startet med å stille generelle spørsmål rundt deres stilling og deretter de tre delene av intervjuguiden. Da var målet å kontinuerlig stille åpne spørsmål, men samtidig forsøke å holde oss til tema. Noen spørsmål opplevdes som litt vanskelig. Da omformulerte vi, og forsøkte å holde dem korte (Johannessen et al., 2011). Når informanten var utydelig i besvarelsen, forsøkte vi å grave med oppfølgingsspørsmål, som regel av typen; ”Hva mener du med det?” eller ”Kan du utdype deg?”. Vi forsøkte å legge vekt på at intervjuene bar preg av en mer naturlig samtale, istedenfor et rigid intervju. Dette ga informanten mye fritt spillerom, og vi sørget for å gi dem tilstrekkelig med tenkepauser og refleksjon. Noen informanter pratet mer enn andre. Da var det naturlig at intervjuguiden tok mindre plass, ettersom informanten dekket temaene på eget initiativ. I intervjuer der informanten pratet mindre og trengte mer støtte og veiledning til å besvare spørsmålene, forsøkte vi å følge intervjuguiden i langt større grad.

3.5 Analyse av data – Fenomenologisk innholdsanalyse

Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må fortolkes (Johannessen et al., 2011). For å fortolke innholdet i datamaterialet, foretok vi en fenomenologisk innholdsanalyse. Hensikten med en slik analyse er å tolke innholdet i datamaterialet slik at vi får en dypere mening med innovasjonslederens tanker (Johannessen et al., 2011). Fenomenologisk analyse kan deles inn i fire hovedstedsfaser; Helhetsinntrykk, koding, kondensering og sammenfatning (Malterud, 2003).

Før vi kunne sette i gang med analyse, transkriberte vi alle lydfile. Dette ble gjort fortløpende etter hvert intervju. Allerede da, begynte man å bli kjent med datamaterialet. Vi valgt å skrive ned noen notater i etterkant av hvert intervju, der umiddelbare tanker og inntrykk fikk være med. Disse notatene ble godt brukt da vi som første del av analysen, skulle få et helhetsinntrykk av intervjuene. I denne fasen, så vi etter sentrale temaer som virket interessante for studien. Videre, forsøkte vi å skape orden i å dele datamaterialet i tre deler; ekstern, subjektiv og faktisk. Dette for å gjøre det enklere å finne meningsbærende elementer i datamaterialet. Det vil si, vi forsøkte å avdekke og organisere de meningsfulle tekstene og dermed skape orden i datamaterialet. I denne fasen forsøkte vi å skille ut det som er relevant for problemstillingen og klassifisere informasjon. Dette for å gjøre det lettere å prøve å fange opp tekstelementer som gir kunnskap om hovedtemaene vi har merket oss (Johannessen et al., 2011).

Vi benyttet oss av et program som heter QDAMax for å organisere, kategorisere og kode datamaterialet. Vi startet med å dele inn tre hovedkategorier, med koder som vi kalte som; ekstern, subjektiv og faktisk. Dette for å skape struktur på de temaene vi gjennomgikk under intervjuene, det vil si at hvert intervju ble utforsket gjennom tematisk koding (Braun & Clarke, 2006). I denne fasen leste vi gjennom intervjuene på tvers og markerte tekster med meningsbærende innhold, inn i fargekoder som tilsvarte en kategori eksempelvis *innovativ kultur* eller *motstand i innovasjonsprosessen*. Fargekodene og kategoriene skapte oversikt på hvilken informasjon som gjentok seg. Etersom intervjuguiden var delt i tre, ekstern, subjektiv og faktisk, gjorde dette lettere å ta for seg hver del og kode ut ifra det.

Videre ble disse oppsummert i en tabell for å få oversikt og forsøke å se mønster. Vi forsøkte også å fange opp utsagn som kunne støtte opp meningen under de forskjellige kodene (Johannessen et al., 2011). Vi forsøkte videre å trekke egenskaper fra alle kodene. Dette gjorde vi ved å kondensere datamaterialet ved å oppsummere det over til et Excel dokument med sorteringsmulighet. Dette gjorde det lettere for oss å sortere frem visse koder med visse individer for å kunne analysere det videre.

3.6 Studiens validitet, reliabilitet og overførbarhet

Innen kvalitativ forskning brukes begrepene validitet, reliabilitet og overførbarhet som kriterier for kvalitet (Johannessen et al., 2011). Nedenfor viser vi hvordan vi har tatt hensyn til disse kriteriene ved å tilpasse og vurdere datainnsamlingen underveis i oppgaven.

3.6.1 Validitet (Troverdighet)

Vurderingen av validitet klarlegger hvorvidt dataen som samles, representerer fenomenet vi studerer (Johannessen et al., 2011). Spørsmålet blir da; måler vi det vi tror vi måler?

I kvalitativ forstand handler validitet om hvorvidt våre fremgangsmåter og funn representerer formålet med studien og om denne representerer virkeligheten. For å vurdere validitet må det rettes et blikk mot teoretisk funn, begrepsmessig avklaring og metodisk vurdering (Johannessen et al., 2011).

Kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming ble i vårt studie vurdert som den mest egnede metoden for å samle data. Dette fordi vi ønsket individenes subjektive tanker rundt deres roller i organisasjoner.

Et av intervjuene måtte bli gjennomført av Nora, ettersom Nita ble syk. Ettersom Nita hadde gjennomført alle intervjuene før det, kunne dette resultere i ulike funn på grunn av struktur og stil som har blitt gjennomført i alle. Når det er sagt, var mange av svarene veldig like og Nora fulgte intervjuguiden nøye, slik at dette igjen var med å styre validiteten.

Under intervjuprosessen, var vi nøye med å definere begreper som rolle, rollekrav, eksterne rollekrav. Dette hadde vi sørget for å gjøre fra testintervjuet der vi fikk tilbakemelding om at begrepene kunne bli oppfattet litt uklare. Vi var nøye med å definere disse helt innledningsvis før intervjuet var i gang. Vi bekreftet med informanten slik at dem forsto hva vi mente.

Intervjuene ble analysert i henhold til en fenomenologisk innholdsanalyse. Metoden beror på det vi har nevnt i 3.5 *Analyse av data – Fenomenologisk innholdsanalyse*. Da vi skulle

kategorisere og kode dataen, satt vi sammen om dette slik at begge kunne diskutere vår tolkning av data og begrunnelse for det. Etter diskusjon kom vi som regel frem til en felles enighet som ga et helhetsinntrykk av funnene. Ettersom vi var to om dette, kunne vi i langt større grad løfte diskusjonen og bli bevisst på de ulike perspektiver. Denne var med på å styre validiteten til funnene.

3.6.2 Reliabilitet (pålitelighet)

Reliabilitet ses gjerne i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt resultatene fra vår studie kan reproduseres av en annen forsker i et annet tidspunkt (Kvale et al., 2015). Det har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale et al., 2015).

Gjennomføring av gode intervjuer krever en viss mengde trening for å unngå tabber som kan ha betydning for dataen (Silverman, 2015). Vi har forsøkt å styrke reliabiliteten ved å foreta et testintervju på en person med relevant erfaring før vi startet med intervjurunden. Dette gjorde vi for å få innsikt om spørsmålene i intervjuguiden var forståelig og ga mening for vedkommende. Det ga oss også en anledning til å få testet ut og trent oss til spørsmålene og rekkefølgen av disse. Testintervjuet bevisstgjorde vår egen opptreden som intervjuer, og hjalp oss i henhold til såkalte intervju effekter der kroppsspråk og måten man stiller spørsmål kan påvirke informantenes svar (Johannessen et al., 2011). Fra testintervjuet fikk vi anledning til å revidere og justere intervjuguiden slik at den var mest mulig bearbeidet før vi satte i gang med innsamling av data.

Det er også tatt i betraktning enkelte forhold knyttet til intervju prosessen. Ettersom vi er to som var tilstede på intervjuet, kan dette skape effekt på informasjonen som vi forsøkte å samle. Vi fikk tilbakemelding på dette i testintervjuet. Det å forholde seg til to i en samtale kunne bli litt mye. Så vi gjorde det slik at en av oss stilte spørsmålene og holdt samtalen med informanten gående. Vi gjorde dette klart og tydelig for informanten ved å presentere oss på en slik måte at informanten kun skulle henvende seg til den av oss som holdt intervjuet. Dette for å skape mer faste rammer samt forutsigbarhet for intervju prosessen. Personen som intervjuet forsøkte også å holde seg så nøytral som overhodet mulig, ved å ikke bekrefte tydelig eller dele egne meninger. Når det er sagt, kan faktorer som kroppsspråk, klesstil, talemåte ha påvirket svarene vi fikk. Det kan heller ikke sees bort ifra at ettersom både vi som gjennomfører av studien og informantene har gått på NMBU, så kan det ha påvirket svarene vi fikk. Dette fordi, vi har alle på sett og vis en tilknytning til NMBU.

Under intervjuene ble det benyttet båndopptak for å sikre informasjonen. Vi sørget også for å oppsummere med informanten etter hvert emne, slik at vi tolket riktig, og informanten fikk da mulighet til å bekrefte eller avkrefte vår forståelse. På denne måten kunne vi sikre informasjonen og øke relabiliteten.

3.6.3 Overførbarhet

Studiens overførbarhet retter blikket mot hvorvidt studiens resultater kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2011). Overførbarhet i vår oppgave betyr i hvilken grad vi har klart å skape beskrivelse, begreper og forklaringer som kan gagne andre områder enn studiens fenomen (Johannessen et al., 2011). Bakgrunnen for studien vår var å få innsikt i hvordan en innovasjonsleder utøver sin rolle i en organisasjon. Hensikten var å kartlegge rollen til en innovasjonsleder. Funnene våre kan relateres til andre liknende utdanninger og kompetanse, særlig innenfor ledelse og strategi.

3.6.4 Etske avveininger

Etske problemstillinger oppstår som et resultat av at forskningen direkte berører mennesker (Johannessen et al., 2011). Vi sørget for å følge etske retningslinjer for forskning ved å melde prosjektet til NSD.

Oppgaven har omfattet etske avveininger tilknyttet informantene. Som nevnt i kapittel 3.4.3 hadde vi på bakgrunn av persondata meldeplikt til NSD. Vi laget et samtykkeskjema som ble sendt før intervjuet og vi sørget i tillegg for å gjennomgå sammen med informanten før hvert intervju. På samtykkeskjema ble det oppført informantenes rettigheter i tråd med personvernloven. Informasjon som blant annet at intervjuet er frivillig og informanten kan velge å trekke seg når som helst uten å oppgi noe grunn. Etter å ha gjennomgått samtykkeskjema, spurte vi om tillatelse til å ta opp samtalen via båndopptak.

Videre er det opplysninger som kommer frem i intervjuene som angår organisasjonen direkte. Dette kan være til ubehag både for individene og organisasjonene de representerer. Derfor sørget vi for å anonymisere både organisasjonen og informanten slik at ingen av delene kunne spores tilbake til. Tiltak som fiktive navn ble brukt for å sikre full anonymisering. På denne måten vil det være vanskelig å gjenkjenne individene.

KAPITTEL 4: ANALYSE OG FUNN

I dette kapitlet vil vi fremlegge de empiriske funnene. Analysekapitlet er strukturert etter samme rammeverk som teorikapitlet, gjennom Levinson sine tre aspekter for rolleteori; Eksterne rollekrav, subjektiv rolleforståelse og faktisk rolleutøvelse. Underveis i analysen vil sitater bli brukt for å underbygge funnene.

Vi har strukturert kapittel 4. Analyse og funn på følgende måte:

- I kapittel 4.1 redegjør vi for funnene relatert til det eksterne rolleperspektivet og forskningsspørsmål 1: *Hvilke eksterne rollekrav påvirker innovasjonslederen, og hvilke mulige konflikter oppstår på grunn av de?*
- I kapittel 4.2 redegjør vi for funnene relatert til det subjektive rolleforståelsen og forskningsspørsmål 2: *Hvilke ferdigheter opparbeidet gjennom Entreprenørskap og Innovasjon studiet gjør seg gjeldende i innovasjonslederens rolle, og hvordan påvirker disse individets forståelse av rollen?*
- I kapittel 4.3 redegjør vi for funnene relatert til den faktiske rolleutøvelse og forskningsspørsmål 3: *Hvordan påvirker eksterne og interne drivkrefter innovasjonslederens rolleutøvelse, og hvordan handler han/hun rollen sin ut ifra dette?*

4.1. Rollekrav fra eksterne drivkrefter – Innovasjonslederens rollekrav

Fra vår analyse ser vi spesielt tre eksterne faktorer som påvirker og setter krav til innovasjonslederrollen: *organisasjonens strukturelle og kulturelle krav, bredt definerte roller og uenighet i meningsinnholdet til innovasjon.*

4.1.1 Betydningen av organisasjonens struktur og kultur for innovasjonsledelsesrollen

Organisasjonsstruktur

Det fremkommer av intervjuene at samtlige innovasjonsledere jobber i en organisasjon som har en hierarkisk struktur og det er langt mellom toppledelse og ansatte. Strukturen gjør det vanskelig for innovasjonslederen å komme nærmere innpå alle ansatte i organisasjonene, naturlig nok på grunn av hierarkiet som deler opp mennesker avdelingsvis. Intervjuene viser at organisasjonene har mange avdelinger. Det kan virke som om organisasjonene har forsøkt å legge til rette for utvikling og innovasjon ved å slå sammen avdelinger og fravike fra den hierarkiske modellen. Dette har de gjort ved å slå sammen fagfelt som forretnings- og produktutvikling og IT for eksempel. Dette gjør de fordi produktene de selger ofte krever en

forening av flere fagfelt som eksempelvis utviklere, UX designere, markedsførere og prosjektledere.

Intervjuene viser at organisasjonene har forsøkt å strukturere innovasjon og utvikling på forskjellige måter. Ikke alle innovasjonslederene tilhører innovasjonsavdelinger. Fra intervjuene kommer det tydelig frem at noen av disse har en delt stilling. Informantene som har en delt stilling arbeider ikke i en innovasjonsavdeling, men i andre avdelinger i organisasjonen. Vi ser at flere av disse informantene vanligvis tilhører, eksempelvis en markedsavdeling. Halvparten av deres arbeidsstilling tilhører derfor deres faste avdeling, som er underlagt hierarkiet. Den resterende halvparten jobber innovasjonslederen prosjektbasert i autonome teams på tvers av fagfelt. Dette kan tyde på at organisasjonen har forsøkt å tilrettelegge for innovasjon ved å danne slike autonome teams, hvor de gir gruppene mandat til å teste ut nye løsninger raskt utenom politikken og strukturen i organisasjonen. Innad i gruppene er det fravær av de rigide strukturene som er i organisasjonen, dette kan minne om en mer flat struktur. Funnene vår indikerer at halvparten av våre informanter har en delt stilling, hvor deler av arbeidet foregår i slike autonome teams.

Funnene tyder også på at denne type organisering fører til mer samarbeid på tvers av forretningsområder, og tillater raskere testing av nye produkter og løsninger. Teamene er små og sammensatt av ulike kompetanser på tvers av avdelinger. Intervjuene viser at teamene jobber prosjektbasert enten ved forespørsel fra andre steder i organisasjonene eller egne initiativer. Marthea forklarer det slik:

”I vårt team har vi på en måte fått mandat til å gå utenom det og bare kjøre på (...) altså det innebærer egentlig at vi har lov til å teste ut alle konsepter uansett, så lenge de på en måte er innenfor juridisk (...). Men vi får lov til å teste uavhengig av alle andre i bedriften da” – Marthea

Teamene får anledning til å foreslå sine ideer direkte til styret. Dette skaper en følelse av at det går raskere og de kan handle på en mer smidig måte uten å måtte gå gjennom mange ledd ved beslutning. Videre er det innovasjonslederen sitt ansvar å lede teamet. Det tolkes som at de utvikler ideer i felleskap uten forstyrrelser fra organisasjonen. På denne måten blir ideer verdsatt sammen i felleskap og gir teamet en følelse av ansvar og eierskap. Noe igjen som kan

minne om gründervirksomhet innad i organisasjonen. Dette skinner gjennom i Marthea sitt utsagn;

”Jeg tror nok det er lurt å ta en liten gruppe ut av bedriften og si at dere får lov til å fungere som en startup og bruke på en måte den metodikken. Det å si sånn ’okei, vi må jobbe litt mer og vi må jobbe litt raskere og vi må feile litt fortere og vi må klare oss med det budsjettet vi får i forhold til hvis vi skal teste ting’. Så jeg tror hele det tankesettet og det å på en måte bli såpass engasjert i noe at man vil gå litt lenger”
– Marthea.

Av de innovasjonsledere som ikke har en delt stilling i deres stillingsbeskrivelse, arbeider disse 100 prosent med innovasjon. Disse innovasjonsledere har en rolle som er sidestilt i organisasjonskartet og deres stilling handler i større grad om å bistå innovasjon i hele organisasjonen. Disse stillingene befinner seg i noe som kan minne om en innovasjonsavdeling. Isak forklarer at han ikke nødvendigvis tilhører en avdeling, men bistår andre.

”Alle andre enn meg har en avdeling på dette kontoret her, jeg flyter mellom,(...) jeg sitter rett under øverste leder på kontoret, men har på en måte ikke noe, det er meg og avdelingslederne egentlig” - Isak

Fra intervjuene fremkommer det at både de som jobber 100 prosent med innovasjon og de som har en delt stilling møter på krav og formaliteter forankret i organisasjonsstrukturen. Disse kravene kan være mye rapportskrivning, rapporteringssystemer, mange møter og lange beslutningsprosesser. Informantene gir uttrykk for at dette er krav som tapper innovasjonslederen for både tid og energi. Marthea forklarer det slik: *”Også er vi veldig, veldig glad i å skrive masse rapporter som jeg tviler på at noen leser”* –Marthea . Videre legger ikke Marthea skjul på at rapportskrivning og mange møter gjør at hun får mindre tid til hennes arbeidsoppgaver. Rapportene og møtene oppfattes som organisasjonens forsøk på å ha gode kontrollsystemer rundt innovasjon. For mange innovasjonsledere oppleves det som at kontrollsystemene dreper innovasjonsgnisten. Dette kommer frem i Arthur utsagn om møte med en organisasjon.

”Du forstår tidlig når du er fersk så skjønner du ikke kompleksiteten bak ting (...) Så blir jo på en måte slik at innovasjonsgnisten faller litt” - Arthur.

Det gis dog inntrykk fra intervjuene at innovasjonslederne ønsker en balanse mellom hvor mye kontrollsystemer og frihet de kan ha i en organisasjon. Dan forteller at det å være rigid med gode kontrollsystemer er ikke enslydende negativt, da du må ha dette i en stor organisasjon. Innovasjonslederen gir uttrykk for at en ønsker å bli målt, hvis ikke så blir innovasjon løst uten mening og mål.

Det er dermed analysert to type innovasjonsledere og heretter har vi valgt å kalle disse for; *Fulltids innovasjonsledere* og *deltids innovasjonsledere*. Der de som er fulltids innovasjonsledere arbeider i en stilling som er sidestilt i organisasjonskartet og arbeider 100 prosent med innovasjon. De som arbeider som deltids innovasjonsledere veksler i mellom sine vanlige standardiserte arbeidsoppgaver, og et autonomt team. I dette autonome teamet har de en mer flat struktur og får muligheten til å fravike fra deres vanlige rammer. Dette gir dem mulighet til å teste ut nye løsninger raskt.

Tabell 10: oppsummering av likheter og ulikheter i mellom deltid og fulltids innovasjonsledere

Deltids innovasjonsledere	Fulltids innovasjonsledere
<ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeider i andre avdelinger av organisasjonen som er underlagt hierarkiet. ○ Ved siden av de vanlige stillingen arbeider de i et autonomt team med innovasjon ○ Teamet har mandat til å teste ut nye løsninger utenom politikken og strukturen i organisasjonen ○ Teamet er tverrfaglig ○ Innovasjonslederen leder teamet ○ Utvikler ideer i felleskap noe som kan gi dem eierskap. Minner om en gründervirksomhet i organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeider 100 prosent med innovasjon. ○ Stillingen er sidestilt i organisasjonskartet og bistår med innovasjon der det trengs ○ Kan minne mer om en innovasjonsavdeling
Felles for både deltid og fulltid innovasjonsledere	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Begge møter på krav og formaliteter forankret i organisasjonsstrukturen som tar tid og energi fra innovasjonslederen. 	

Innovasjonskultur

Da vi spurte om innovasjonskulturen i organisasjonen, stoppet flere informanter opp for å tenke. De rettet så spørsmålet til seg selv, og undrende kom de til en slutning om at de prøver å oppnå innovasjonskultur, men at dette er vanskelig. For noen virker ideen fjern ettersom de arbeider i en organisasjon med veldig mange avdelinger og ansatte. Valentina gir uttrykk for dette på følgende måte:

”Vi bestreber vel å være en relativt innovativ aktør, så kan man diskutere om 3 500 mennesker kan være innovative hele tiden” – Valentina

Informantene ga uttrykk for at måten organisasjonen er strukturert på kan hemme innovasjonskulturen. Arbeidsstillingene i organisasjonene er ganske faste og rigide, og de har ikke lagt opp til at alle i organisasjonen skal arbeide med innovasjon. De belyser viktigheten av en godt kommunisert innovasjonsstrategi og at denne må være gjennomsyret i hele organisasjonen, samtidig som man får muligheten til å drive innovativt ved å fristilles fra andre standardiserte arbeidsoppgaver. Mange ga uttrykk for at det å bygge en god innovasjonskultur kan være vanskelig, da kultur handler om hvert enkelt menneske i en organisasjon. I tillegg, er det ikke alltid like lett å oppfatte hva innovasjon egentlig er. Innovasjonslederene ga uttrykk for at dette begrepet blir misbrukt og misforstått i organisasjonen. Hvis organisasjonen ikke har en felles forståelse av hva innovasjon er, kan kulturen bli oppdelt og avdelingsvis.

Samtlige innovasjonsledere gir uttrykk for at det er lav terskel for å lære seg nye ting og de blir oppfordret stadig vekk til å søke ny kunnskap. Det er tydelig at det er en kultur innad i organisasjonene som oppfordrer innovasjonsledere til å være søkende, utfordrende og nysgjerrig. De fleste av informantene forteller at organisasjonene ønsker å bli oppfattet som *endringsagenter* eller *utfordrere*. Denne oppfordringen kan minne om en organisasjon som legger til rette for innovasjon der de oppfordrer til å finne nye løsninger, utforske og utfordre. Til tross for dette når vi spør informantene om hvordan innovasjonskulturen i organisasjonen er så svarer de fleste at denne er generelt sett dårlig. En mulig forklaring på dette kan være uenigheter i meningsinnholdet til begrepet innovasjon. Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 4.1.3 *ulikt meningsinnhold i begrepet innovasjon*.

Motstand for innovasjonslederen

Det oppfattes at selv om innovasjonsleder blir utfordret til å hele tiden hente inn ny kunnskap, så stopper dette opp i det de skal anvende den nye kunnskapen. Fra intervjuene kommer det tydelig frem at alle informanter møter på motstand i det innovasjon skal implementeres eller under innovasjonsprosesser. Dette kan ses i lys av to mulige årsaker. Først og fremst på grunn av dårlige systemer for å ta imot nye ideer. Eksempelvis legger ikke Renate skjul på at hennes ideer har blitt skutt ned av enkeltindivider uten noe konkret årsak. Hun gir uttrykk for at dette skjer fordi organisasjonen ikke har noen gode systemer for å ta imot nye ideer.

For det andre kan årsaken og/eller skyldes kultur som viser motstand for endring. Våre funn indikerer at flere innovasjonsledere opplever at det ligger frykt for nye ting, og dermed motstand for innovasjon. Dan drøfter at motstand for innovasjon kommer fra mennesker som har ulikt syn på endring. Han sier det er tydelig skillelinjer mellom *”Hvem som tenker nytt og hvem som stritter imot og står litt igjen i den gamle skolen”* – Dan. Dan drøfter at det derfor er viktig med kommunikasjon, og forstå hvorfor det gjør vondt. God kommunikasjon, er noe Klara også viser til i møte med mennesker som viser motstand for endring. Det kan tyde på at innovasjonslederen må forsvare endring og innovasjon gjennom å stå i det, se de menneskene som viser mest motstand og forsøke å forstå dem der de er.

Kåre og Valentina gir inntrykk for at det er motstand for endring som igjen skaper konflikter, fordi det kreves penger for noe som har en usikkerhet i seg. Valentina drøfter at kostander forbundet med innovasjon er som oftest det som bremser folks vilje, i tillegg til at mennesker ikke alltid forstår hvorfor man trenger innovasjon og utvikling.

”Vi er jo en kostnad vi også i prosjekter og både kunde og medarbeidere er ikke alltid helt enig i om at man trenger noen til å, altså betale dem for å dra dem igjennom for dette har de jo gjort før, så der møter vi også en del motgang”- Valentina

4.1.2 Fleksible arbeidsoppgaver for innovasjonslederrollen

Fra intervjuene kommer det frem at innovasjonslederne har fleksible og varierte arbeidsoppgaver i deres stilling som omfatter innovasjonsarbeid. Det betyr at de har mye frihet til å utforme deres arbeidshverdag. Det kan tyde på at deres rolle omfatter litt av alt, og flere av informantene refererer til deres rolle som en "potet", "alt mulig person" og "generalist".

"Altså stillingstittelen tilsier at vi er spesialist, men egentlig så er vi 'alt muligmannen' som gjør alt"- Ella

Innovasjonslederne gis mye frihet i deres rolle av organisasjonen. Dette betyr i bunn at de kan selv velge fremgangsmåte og hvordan de ønsker å jobbe, så lenge jobben blir gjort. Arbeidsoppgavene bærer preg av mye operativt og administrativt arbeid på tvers av avdeling. Innovasjonslederen skal gjerne koordinere, sette sammen og implementere konsepter og løsninger. Ettersom mange av innovasjonslederne jobber prosjektbasert, kan rollen og arbeidsoppgavene minne om en prosjektlederstilling. Av de som ikke jobber prosjektbasert, har de en mer operativ rolle der de styrer prosessene ved å ha et overordnet blikk. Disse arbeidsoppgavene kan minne mer om en leder eller CIO stilling. Innovasjonslederne forteller at de går sjeldent inn i de spesifikke fagfeltene men har noe kjennskap til disse. Kåre legger ikke skjul på at han alltid opprettholder en mer generell innsikt fremfor en detaljert kunnskap om prosessene eller produktene han har ansvar for. Han forklarer rollen, der han sier han "titter ned på alle prosessene" og dermed har en oversikt over hva som fungerer og hva som ikke fungerer.

"Arbeidsoppgavene er å se at alt fungerer (...) Da er det sånn at verdikjeden fungerer bra men for eksempel salg ikke klarer å selge produktet, så da er det min oppgave å gå inn og undersøke hvorfor det akkurat, hvorfor det er noe som mangler" – Kåre

Det kommer tydelig frem at rollen til innovasjonslederen omfatter eget ansvar for å gjøre jobben. Det betyr at med mye frihet og fleksibilitet i en arbeidshverdag, stilles innovasjonslederen til ansvar for eget arbeid. Dette resulterer i stort handlingsrom og en rolle som inneholder forskjellige arbeidsoppgaver. Altså bredt definerte roller.

Handlingsrommet til innovasjonslederen

Innovasjonslederen blir gitt mye frihet til å utforme egne arbeidsoppgaver og dermed består rollen deres av et stort handlingsrom. Fra intervjuene har vi observert at handlingsrommet dog er ulikt. Analysen vår indikerer at deltids innovasjonslederne har noe mindre handlingsrom og er mer styrt av det rigide systemet. Fulltids innovasjonslederne, har i større grad mer handlingsrom og beslutningsmyndighet. Marthea forteller at hun først følte hun fikk mye frihet da hun ble med i utviklingsteamet. Dette utviklingsteamet, som utgjør 50 prosent av hennes stilling, beskriver hun som høyt innovativt. Det gis inntrykk av at det er teamets mandat og autonomi som gjør det innovativt. Vi ser tendenser til at fulltids innovasjonslederne besitter et lignende mandat kontinuerlig. Eksempelvis Valentina, Isak, Klara og Kåre har roller som gir dem muligheter til å designe og styre prosessene selv. Man kan se tendenser til at disse har en mer operativ stilling, med mindre standardiserte oppgaver.

”Jeg får lov til å gå dypt inn i forskjellige fagfelt, eller forskjellige områder, markedsområder, kunder, privat og offentlig sektor. Også får jeg lov til, har jeg på en måte friheten til å designe prosessene som jeg mener vil være hensiktsmessige, omtrent akkurat som jeg vil, det er sjeldent de legger seg mye borti akkurat det.” – Valentina.

Det gis inntrykk av at handlingsrommet til disse fire informantene kommer som følge av at de har fortjent det. Dette uttrykker Isak i utsagnet *”Hadde jeg ikke levert noe som helst, så hadde jeg heller ikke fått det handlingsrommet jeg har i dag”* - Isak. Han mener at han har måttet kjempe for å få det store handlingsrommet som han har i dag, men dette har foregått gradvis. Dette har han gjort gjennom å være med å utvikle strategien til hele kontoret, og dermed vært med å påvirke sitt eget handlingsrom. Vi ser at de informantene som har vært i organisasjonen over lengere tid, har størst handlingsrom. Vi tolker dermed at handlingsrommet har kommet over tid og prestasjoner.

Utfordringer og konflikter ved en bred definert rolle

Til nå har vi beskrevet bredt definerte roller og autonomi som positive faktorer for innovasjon. Vi ser dog at flere av innovasjonslederne gir uttrykk for at dette til tider kan by på utfordringer. Bredt definerte roller fra organisasjonens side skaper forvirring for innovasjonslederen. Ved å bli brukt til litt av alt slik som; *potet*, og *alt mulig person* resulterer

dette i at informantene ikke alltid skjønner hva deres rolle går ut på og dermed hva som er lov og hva som ikke er lov.

”Så er rollen min såpass vagt definert fra bedriften sin side, det er veldig vanskelig å si, dette her er ikke i min rolle eller dette er i min rolle fordi det er så varierende”

– Ella

Videre tyder intervjuene på at den brede rollen og handlingsrommet resulterer i at kollegaene og leder ikke alltid forstår hva rollen til innovasjonsleder går ut på. Dette skaper utfordring for innovasjonsleder. Isak uttrykker dette på følgende måte:

”Det blir litt vanskelig å putte inn i en kategori, nettopp fordi du har ulike personer som ser meg på ulik måte. De fleste, altså den største parten av de som er på det kontoret som jeg jobber på, ser på meg som han litt rare som ikke helt klarer å si hva han holder på med, men som jobber med utvikling på et vis” - Isak

Brede roller skaper dermed forvirring for innovasjonsleder som forsøker å finne ut hva som er lov og hva som ikke er lov. Fra intervjuene fremkommer det at noen av innovasjonslederne føler de ”gjør andres jobb” ettersom rollen deres kan overlappe andres. Jens legger ikke skjul på at dette er med å skape konflikter ettersom det å gjøre andres jobb, går på bekostning av hans eget arbeid. I tillegg, skapes det en form for friksjon knyttet til troverdigheten til rollen hans. Dette kan være en konsekvens av at de blir brukt som ”alt mulig mannen” eller ”potet”.

Organisasjonen gir innovasjonslederen et bredt handlingsrom for å utforme sin egen arbeidshverdag. Dermed kan funnene tyde på at rollen gitt til innovasjonslederen skal igjen formes av innovasjonslederen selv. Våre funn tyder på at innovasjonslederrollen varierer fra prosjekt til prosjekt i henhold til behov. Jens forklarer dette som ”Å slukke branner, der det trengs”, som igjen understøtter påstanden om at innovasjonsledelsesrollen kan bli sett på som en «potet» som er der det trengs og brukes til mye forskjellig.

4.1.3 Ulikt meningsinnhold i begrepet innovasjon

Våre funn tyder på at begrepet innovasjon blir definert ulikt av mange av organisasjonene og at innovasjonsledere selv også er uenige i hvordan organisasjonen definerer innovasjon. Vi ser også tilfeller hvor organisasjoner fraviker fra å bruke begrepet innovasjon, men heller bruker lignende begreper som eksempelvis optimalisering eller forbedring. Valentina har prøvd å sette ord på årsaken til dette på følgende måte:

” Fordi kunder og kollegaer er ikke så nyanserte at de kan se forskjellen på inkrementell og radikal innovasjon, så vasker vi kanskje innovasjonsordet ved å bruke optimalisering” – Valentina

Våre funn viser at innovasjon blir kan til tider være vagt kommunisert internt. Alle informantene mener selv at de arbeider med innovasjon, men få av organisasjonene kommuniserer det som innovasjon. Ella gir uttrykk for at selv om hun befinner seg i en periode hvor organisasjonen tydelig driver med innovasjon, blir ikke dette godt nok kommunisert i organisasjonen.

”De bruker aldri begrepet innovasjon eller innovasjonsprosesser, men det er jo det som skjer, men det er ikke noe tydelig kommunisert strategi for det” – Ella

Forskjellige definisjoner gjør det vanskelig å jobbe mot en felles kultur for innovasjon. Det kan da bli opp til hvert enkelt menneske og avdeling å definere innovasjon. Som et resultat av dette oppstår det motstand for innovasjonslederen. En innovasjonsleder skal arbeide med utvikling og innovasjon kontinuerlig. Når innovasjonsbegrepet ikke er forenlig definert i organisasjonen, ser vi at flere av informantene bruker tid på å forsvare sitt arbeid overfor kollegaer. De kan samtidig få en upopulær rolle, da kollegaer kan føle at de ”tar over” deres arbeidsoppgaver.

Det kan tyde på at flere organisasjoner fraviker fra begrepet innovasjon på grunn av dens mange definisjoner og uklare meningsinnhold. Uenigheten rundt meningsinnholdet kan derfor føre til at det blir en sprikende kultur for innovasjon, noe som påvirker innovasjonslederen og hans/hennes arbeid. Ettersom innovasjonsbegrepet blir ulikt brukt/definert gir innovasjonslederen inntrykk for at organisasjonens ansatte ikke har et felles forhold til begrepet. Ord som forbedring og optimalisering er lettere å forholde seg til enn innovasjon. Dette kan forklares gjennom at innovasjon oppleves som kanskje mer risikofylt og lite målbart. Samtidig kan man stille spørsmål ved hvordan man som innovasjonsleder kan arbeide med innovasjon når organisasjonen bevisst ikke benytter begrepet innovasjon, og hvordan kan organisasjonen stille krav til innovasjon under slike forhold?

4.1.4 Oppsummering av funn

Tabell 11: oppsummering av eksterne rollekrav

Eksterne drivkrefter	Eksterne rollekrav	Påvirkningen på innovasjonslederrollen
<p>Strukturelle krav</p>	<p>Fulltid innovasjonsledere: Hierarkisk struktur med kontrollsystemer. Jobber gjerne alene, med ingen ved siden av seg og ingen under på organisasjonskartet. Skal ofte koordinere, sette sammen og implementere konsepter og løsninger.</p> <p>Deltid innovasjonsledere: Hierarkisk struktur i organisasjonen, men teamet selv får fravike mer fra hierarkiet. Team bestående av individer med ulik fagkompetanse. Skal ofte koordinere, sette sammen og implementere konsepter og løsninger.</p>	<p>Fulltid innovasjonsledere: Kontrollsystemer som tar tid og energi, samt lang vei mellom ulike ledd og beslutningsmyndighet. Må finne løsninger alene, og få andre individer i organisasjonen med på prosjektet. Dette fører til at de får en rolle som kan minne om en leder eller CIO rolle.</p> <p>Deltid innovasjonsledere: Får mulighet til å teste løsninger raskt, og presentere for beslutningsmakt. Teamet består av en tverrfaglig kunnskap, noe som fører til at innovasjonslederen ofte får en stilling som kan minne om prosjektlederstilling.</p>
<p>Innovasjonskultur</p>	<p>Organisasjonen ønsker å ha en god innovasjonskultur, men lykkes ikke alltid. De oppfordrer innovasjonslederen til å søke ny kunnskap, men har ikke gode systemer for å ta imot kunnskapen.</p>	<p>Innovasjonskulturen i organisasjonen kan tyde på en mer individuell forståelse av innovasjon. Dette gjør at innovasjonslederen må forsvare sitt arbeid og sine ideer i høy grad for å få gjennomslag.</p>
<p>Handlingsrom</p>	<p>Fulltid innovasjonsledere: Har et stort handlingsrom til å utforme egne oppgaver innenfor den brede rollen sin. De kan styre prosessen selv og har en mer operativ stilling med mindre standardiserte oppgaver. Deres handlingsrom vokser over tid.</p> <p>Deltids innovasjonslederne: Når man ser på deres stilling har de noe mindre handlingsrom da de er styrt av rigide systemene, men har nok så stort handlingsrom når de tar del i de autonome teamene.</p>	<p>Handlingsrommet gir både fulltid og deltids innovasjonslederne mulighet til å ha brede roller med ulike arbeidsoppgaver. Vi ser dog at innovasjonslederne får mer handlingsrom over tid og på bakgrunn av deres prestasjoner.</p> <p>Det er dog noen utfordringer ved de brede rollene og det brede handlingsrommet. Det kan se ut til at andre individer i organisasjonen ikke helt forstår hva innovasjonslederen arbeider med. Kan ses i lys av en rolle som bærer preg av «alt mulig mannen» eller «potet».</p>
<p>Definisjon av innovasjon</p>	<p>Ulik definisjon av innovasjon i organisasjonene og avdelingene gjør at de fraviker fra ordet innovasjon.</p>	<p>Innovasjonsbegrepet føles skummelt, og fører til at innovasjonsleder må forsvare hva hun/han gjør. Dette er med på å gjøre innovasjonslederrollen vanskelig for andre å forholde seg til. Dette fører til at kulturen for innovasjonen i organisasjonen blir sprikende.</p>

4.2. Interne drivkrefter – Innovasjonslederens subjektiv rolleforståelse

Det kommer tydelig frem av analysen at innovasjonslederen har opparbeidet seg entreprenørielle egenskaper i gjennom Entreprenørskap og Innovasjons utdanningen som gjør seg gjeldende i deres forståelse av rollen. I følgende kapittel vil vi legge frem funnene i forbindelse med de entreprenørielle egenskapene som innovasjonslederen har opparbeidet. Videre vil vi analysere hvordan disse har bidratt til at innovasjonslederen forstår sin rolle.

4.2.1 Entreprenørielle egenskaper opparbeidet gjennom Entreprenørskap og Innovasjons utdanning

Alle informantene har gjennomført en mastergrad i Entreprenørskap og Innovasjon. Fra intervjuene kommer det frem noen sentrale entreprenørielle egenskaper som innovasjonslederne har opparbeidet seg fra utdanningen. I følgende kapittel vil vi redegjøre for disse egenskapene og forsøke å se på likhetene og ulikhetene imellom informantene.

Utfordre

Intervjuene indikerer at Entreprenørskap og Innovasjons utdanningen har gitt innovasjonslederne en evne til å se utenfor boksen. Dette gjennom å utfordre, spørre og være nysgjerrig på de allerede satte systemene. Det fremkommer av innovasjonslederne at dette er viktig i deres nåværende rolle. Dette fordi at det er nødvendig for innovasjonslederen å stille seg selv spørsmålet ”*hva som funker og hva som ikke funker*” – Isak og det å ”*Tørre å utfordre satte etablerte tankemønster*” – Jens. På denne måten fungerer innovasjonslederen som en person som forsøker å få ting i bevegelse og utfordre det som allerede er satt. Det virker som om innovasjonslederen gjør dette av to grunner. Først og fremst for å forstå dette selv. For det andre for å kunne skape diskusjon i organisasjonen om hvor vidt dagens løsning fungerer optimalt.

Under intervjuene kommer det tydelig frem av samtlige innovasjonsledere at det er vanskelig å peke ut noe håndfast de tar med seg fra Entreprenørskap og Innovasjonsutdanningen.

”*Verdien av det du sitter igjen med er ikke noe som er soleklart*” – Dan. Men når spørsmålet snus om til hva innovasjonslederen stiller sterkere med enn deres kollegaer (ingeniører, økonomer, markedsførere og lignende) så svarer de aller fleste at det handler om utfordrende tankesett. Dan kaller dette for en ”*joker kompetanse*”, som rett og slett skiller seg ut fra de

andre ved å fungere som en utfordrer og brobygger, og som får ulike mennesker på tvers av fagfelt til å snakke sammen og danne nye perspektiver.

” Du tenker gjerne på en annen måte etter å ha vært igjennom den type utdanning, sånn som hvis jeg hadde gått inn i den rollen også hatt en ren økonomiutdanning så hadde jeg sikkert bare tenkt cash, altså hva tjener vi her, hva bruker vi her, hva er inntjeningen. Og samme med markedsføring (...) Så jeg føler på en måte at det er en mer allsidig utdanning og du får et annet perspektiv som kanskje er litt mer overordnet” – Ella.

Fra intervjuene kommer det tydelig frem at dette utfordrende tankesettet utspiller seg på flere måter. For Marthea handler det i stor grad om å utfordre kollegaer til å tørre å være kreative og dermed innovative. For Valentina som styrer innovasjonsprosessen handler det om å utfordre fagfolk til å stoppe opp og tenke over løsningen, og dermed stille dem spørsmålet: ”Er dette den beste løsningen og kunne det vært gjort annerledes på en bedre måte”.

Overordnet blikk

Fra intervjuene kommer det frem at en annen ting innovasjonslederen stiller sterkere med kontra sine kollegaer er evnen til å ha et overordnet blikk. Det overordnende blikket handler om å kunne se hele organisasjonen og dens forretningsområder opp mot markedet. Denne er viktig fordi innovasjonslederen skal ha en forståelse av hvordan ting fungerer i forhold til pris, kostnad, design og marked. Og med denne innsikten en bedre forståelse for hvordan man eventuelt kan redusere kostandene eller forbedre produktet. Som tidligere nevnt må innovasjonslederen opptre som prosjektleder, dette krever at man evner å ha et overordnet blikk og forene ulike fagfelt for å oppnå mest mulig verdiskapning. Jens forklarer at det handler om å *”forstå grensesnittet gjennom panseret” - Jens.*

Videre funn indikerer også at innovasjonslederne har en langt mer bred kompetanse kontra deres kollegaer som har en spisset kompetanse. *”Jeg står opp og titter ned”* sier Kåre om hans rolle. Dette tyder på at det aldri er nødvendig for ham å gå konkret inn i alle ledd av den verdikjeden han har ansvar for, han skal kun sørge for at den fungerer, og eventuelt forbedre noe. Fra intervjuene kommer det frem at det ikke handler om å ha en dyp innsikt i de ulike fagfeltene, men heller se balansen i mellom de ulike fagfeltene for å forene dem. For å kunne

se balansen må innovasjonslederen kunne litt om alle fagfelt, som igjen fører til at *”man blir litt potet som gjør alt mulig rart på en måte” - Isak.*

Evnen til å lære

En viktig ferdighet for innovasjonslederen er det å holde seg oppdatert på hva som skjer rundt. Samtlige innovasjonsledere påpeker viktigheten av å lære. Dette kan ses i lys av deres rolle som krever at de setter seg raskt inn i nye ting som en følge av utvikling og innovasjonsarbeidet. Jens sier at en av de viktigste ferdighetene har tar med seg fra Entreprenørskap og Innovasjonsutdanningen er *”jeg har lært å lære” - Jens.* Gjennom utarbeidelse av diverse forretningsplaner gjennom Entreprenørskap og Innovasjonsutdanningen har det vært veldig viktig som del av oppgaven å sette seg inn i nye ting, og dermed oppnå det beste produktet. Mange informanter trekker frem at det å jobbe veldig praktisk med case oppgaver for oppstartsbedrifter har utfordret dem til å lære. Ettersom ingen case er like, har innovasjonslederen måttet lære om gründerbedriften de ble plassert i og dermed lære nye ting.

Analysen tyder på at mange informanter var usikre på om de hadde tilstrekkelig med kompetanse da de først fikk jobben. Til tross for dette, mente flertallet at på lik måte som man lærte gjennom møtet med de forskjellige gründerbedriftene under utdanningen, så lærer man sin rolle i arbeidslivet. Ella forteller at utdanningen har lært henne å lære, og i møte med rollen hennes har dette vært svært viktig.

”Manglet kanskje litt sånn kompetanse formelt sett, og jeg gjør sikkert det og (...) Men samtidig så lærer man det as you go” – Ella

For at innovasjonslederen skal kunne ha et overordnet blick kontinuerlig, må de også observere og endre seg etter endringer i markedet og organisasjonen. Eksempelvis er det viktig for flere av innovasjonslederne å kommunisere med markedet gjennom workshops og seminarer for å forstå hva behovet er der ute.

”Da må vi gjerne ut og jobbe med brukerne mer da, så sette opp en workshop, inviterer inn, gjør litt ulike ting. Vi har et problem at vi sitter i et veldig asymmetrisk maktforhold med brukerne våres” - Isak

Her må de være nysgjerrige, stille spørsmål og lære om kunder og sluttbrukere. For Ella er det spesielt viktig at hun er nysgjerrig og lærevillig i sin rolle knyttet til andre fagområder, da dette er med på å hjelpe henne i å være en bedre prosjektleder for innovasjon. Hun forklarer det på følgende måte:

” Jeg er jo den typen som sier ’hei, skal dere ha et teknisk møte nå? Okei, jeg vil være med’ også ser de dumt på meg og sier at dette er et teknisk møte for tekniske folk, og jeg bare ’ja, det er jo poenget, jeg har lyst til å lære dette, kan jeg få være med’”
- Ella

Det kan virke som at innovasjonsledere ikke bare føler at denne evnen er nødvendig i deres rolle, men at de også blir motivert av å opparbeide seg ny kunnskap.

4.2.2 Hva er min rolle i organisasjonen?

Som nevnt tidligere er innovasjonslederens rolle veldig bred, med varierende arbeidsoppgaver og mye frihet. Analysen vår tyder på at det ikke alltid er like klart hva rollen innebærer. Dette vises gjennom Renate sitt utsagn ” *Noen ganger så har det nok vært litt uklart sånn okei går man, er dette liksom utenfor min rolle, eller er det innenfor. Altså sånn i starten så merket jeg at jeg var veldig usikker*”. Vi ser dog tendenser til at innovasjonsleder forstår sin rolle på to måter: ved å screene organisasjonen og prøve seg frem over tid.

Screening av organisasjonen

For at innovasjonslederen skal forstå sin rolle i organisasjonen, må de forstå hvordan organisasjonen opererer. Fra intervjuene kommer det frem at informantene screener organisasjonen, eller sagt på en annen måte; gjør deg kjent med territoriet de skal jobbe i. Dette kommer frem fra sitatet til Arthur ” *I starten så følte jeg meg veldig, jeg kunne ikke bedriften, ikke måten de jobber på, eller ingen ting. Så jeg måtte først sette meg inn i produkter, bedriften, folkene og sånt*” – Arthur

Screening av organisasjonen foregår ved at innovasjonslederen forsøker å forstå hvordan organisasjonen jobber. Dette kan være alt fra verktøy de bruker på jobb til alle produktlinjene organisasjonen har. Det virker som innovasjonslederen har et behov for å forstå de forskjellige systemene og dermed forstå hva de kan gjøre med dem. På denne måten være en

brobygger for de ulike avdelingene/fagfeltene. Rett og slett for å ”få riktig folk til å snakke sammen” – Valentina. Ettersom mange av organisasjonene jobber avdelingsvis kan det virke som innovasjonsleder ønsker å bryte silo tanken. Jens forklarer dette på følgende måte:

”For her har det vært en tendens til at det har vært litt sånn silo bygging. Vi pleier å si en metafor på det, at noen ganger virker det som at alle etasjene her har forskjellig strømleverandør, så skilt kan det være liksom. Så vi prøver å samle trådene, og jobbe sammen, vi er på samme laget uavhengig om du er kategorisjef eller om du sitter på kommunikasjon” - Jens

Prøve seg frem

Fra intervjuene fremkommer det at innovasjonslederen har forstått sin rolle ved å prøve seg frem. Dan sier følgende:

”Man har gått over streken mange ganger. (...) Og man tar alltid noen sånne antagelser underveis, også feiler mann. Også må man bare legge seg flat og beklage seg, også går man videre, og det går helt fint. Jeg merker jo at jeg er mye mer sikker på hvordan jeg utøver min rolle i dag, enn det jeg gjorde for tre år siden” – Dan.

Våre funn tilsier at innovasjonslederen på mange måter har eksperimentert med deres egen rolle over tid. Dette gjør de ved å prøve og feile ved å ta initiativ til å gjøre forskjellige oppgaver. Informantene legger ikke skjul på at det til tider har oppstått konflikter fordi de har strukket strikken litt for mye. Renate sier følgende

”Hvor langt skal man strekke strikken da. Også kan man si at jeg tror at jeg strakk strikken alt for langt en gang, altså virkelig. Men jeg trodde også at dette var helt greit”. – Renate.

Samtidig tyder det på at dette er den eneste måten de har lært hva deres rolle egentlig går ut på. ”Er du nysgjerrig så kommer du langt” – Arthur. Vi ser dermed at deres evne til å utfordre, lære og ha et overordnet blikk er viktige faktorer innovasjonslederen benytter for å finne ut av hvem de er i organisasjonen. Det overordnede blikket fremstår som spesielt viktig for å kunne screene organisasjonen, og prøve seg frem til hvilken rolle han/hun skal ha i organisasjonen.

Gjennom denne prosessen får innovasjonslederen innsikt i hvordan individene som står rundt han/henne mener at de skal oppføre seg i innovasjonslederrollen. De får igjennom å prøve seg frem erfaring om rolleidentiteten og muligheten til å lære av det.

4.2.3 Oppsummering av funn

Fra intervjuene fremkommer det fire hoved entreprenørielle egenskaper opparbeidet via EI, som har gitt innovasjonslederen forståelse for sin rolle. Disse er oppsummert i tabellen under.

Tabell 12: oppsummering av interne drivkrefter som påvirker innovasjonsledelsesrollen

Entreprenørielle egenskaper	Hvordan bruker de egenskapene i dag	Dette fører til:
Å være en utfordrer	Gjennom å være nysgjerrig, spørrende og utfordrende forsøker innovasjonslederen å tenke utenfor boksen. De prøver å se etter hva som fungerer og hva som ikke fungerer og på den måte forsøke å få bevegelse og utfordre systemer.	Når de er spørrende og nysgjerrig kan de selv forstå organisasjonen og/ eller utfordre og eller videreutvikle den.
Overordnet blikk	De har en "jokerkompetanse" som kan mye forskjellig på et overordnet nivå, men har ikke nødvendigvis en spisskompetanse. Dette skiller dem fra deres kollegaer med annen utdanning. De har ikke nødvendigvis mer kunnskap, men heller en annen holdning til grensesnittet i mellom disiplinene.	Skaper bro mellom disipliner og kan holde i trådene under prosjekter for å få avdelinger til å komme frem til forbedringer sammen.
Evne til å lære	Ettersom at de skal ha litt kunnskap om mye forskjellig, må de også lære seg nye ting kontinuerlig.	Bruker tid på å lære mye forskjellig for å kunne tilpasse seg og sin løsning. Ny kunnskap ser ut til å motivere innovasjonslederen til å bli en "bedre utgave" av seg selv i sin rolle.
Se hvor jeg kan bidra	Bruker tid på å finne sin "plass" i organisasjonen. Begynner med å screene organisasjonen og prøver seg frem over tid. De finner med andre ord svar på spørsmålet "hvem er jeg i organisasjonen?".	Prøver seg frem over tid og feiler av og til. Dette er med på å gi dem en klarere formening av deres rolle over tid, da dette ikke var avklart ved ansettelse. De blir kjent med organisasjonens måte å arbeide på og enkeltindividers kunnskap. På den måte kan de finne ut av hvor skoen trykker og hvordan de kan gjøre noe med det.

4.3. Faktisk rolleutøvelse

I dette kapitlet vil vi fremlegge hvordan funnene fra kapittel 4.1 og 4.2 påvirker innovasjonslederens rolleutøvelse, videre vil vi også analysere hvordan innovasjonslederen handler ut ifra dette. Våre funn kan tyde på at noen organisasjoner ikke alltid vet hva innovasjonslederen kan bidra med. Samtidig viser våre funn at innovasjonslederen ikke alltid vet hva deres rolle omfatter grunnet bred definert rolle. Vi har dermed valgt å dele dette kapitlet inn i to, hvor vi først tar for oss *innovasjonsledelsesrollen som en tilpasningsprosess hvor de må gi og ta* og *Innovasjonslederens handlingsprinsipper- utforskende kontra utnyttende tilnærming til innovasjon*. Vi skal først starte med førnevnte for å analysere hvordan innovasjonslederen finner ut av hvordan han/hun skal utøve sin rolle.

4.3.1 Innovasjonslederens rolleutøvelse som en tilpasningsprosess

Funnene våre indikerer at innovasjonslederen identifiserer seg selv som en utfordrer og endringsagent. Det kan tyde på at rolleutøvelsen blir fargelagt av at innovasjonslederen har et ønske om å utfordre organisasjonens allerede etablerte system. Med dette utfordrer og endringsagent perspektivet kreves det at innovasjonslederen har en indre nysgjerrighet for å forstå, og videre tenke nytt. Dan forteller oss at da han var på jobbintervju sa han tydelig ifra om at *“Jeg kommer til å stikke fingrene mine oppi alt mulig ræl”*. Denne nysgjerrigheten ser vi at er med på å sette i gang en prosess hos innovasjonslederen for å forstå organisasjonen.

Under intervjuene kom det tydelig frem at de fleste informantene ikke visste hva de skulle gjøre da de startet i stillingen. I tillegg kan det tyde på at innovasjonslederen var i tvil om han/hun hadde tilstrekkelig med kompetanse til stillingen han/hun ble ansatt i. Flere av informantene fortalte at det var vanskelig å få organisasjonen til å forstå hva den brede kompetansen kunne brukes til. De drøftet også at de selv til tider syntes det var vanskelig å presentere sin kompetanse på en god måte. Slik som Dan sier *“Det er litt sånn våre oppgaver som faktisk har den utdannelsen, å spisse den inn sånn at man faktisk klarer å selge den”*. Fra intervjuene fremkommer det at flere av organisasjonene ikke hadde hørt om utdanningsprogrammet før informanten møtte opp på jobbintervju. Dette kan føre til at informanten selv måtte vise til hva de kunne bidra med i organisasjonen. Isak legger ikke skjul på at det er få utfordringer han ikke kan ta tak i, da han kan litt om alt, og da alt kan læres. Det kan tydes at organisasjonen og innovasjonslederen selv ikke har noe klar retning om hvordan deres kunnskap kan brukes optimalt i organisasjonen, derfor ser vi at

organisasjonen i liten grad gir innovasjonslederen en ”brukermanual” for hvordan de skal arbeide. Innovasjonslederen blir heller gitt mulighet til å utforske rollen sin selv.

Innovasjonslederen får altså mye frihet til å utforme egne arbeidsoppgaver, men må samtidig forholde seg til organisasjonens krav, som for eksempel rapporteringssystemer og lignende. Vi ser dermed at innovasjonslederen starter sin rolle med en nysgjerrig blick, og screener organisasjonen for å finne sin plass.

Tilpasningsprosess

Analysen vår tyder på at det ikke alltid er like klart hva innovasjonslederrollen innebærer, da de ikke får noe klar ”brukermanual”. Slik som Renate sier ”Noen ganger så har det nok vært litt uklart, sånn okei går man, er det liksom utenfor min rolle eller er det innenfor”. Vi ser tendenser til at innovasjonslederen forstår sin rolle ved å screene organisasjonen og prøve seg frem. Prosessen ved å screene organisasjonen og prøve seg frem har vi valgt å kalle for tilpasningsprosess.

”I starten så følte jeg meg veldig, jeg kunne ikke bedriften, ikke måten de jobber på, eller ingen ting. Så jeg måtte først sette meg inn i produkter, bedriften, folkene og sånt” – Arthur

For fulltids innovasjonsledere kan analysen vår tyde på at denne prosessen ikke bare er viktig for å finne sin plass og organisasjonens behov, men også for å gjøre seg kjent med organisasjonens menneskelige ressurser. Fulltids innovasjonsledere arbeider ofte alene, uten et team. Dermed kan det virke som at de til tider føler seg ensomme. Isak har løst dette på følgende måte.

”Altså på dette kontoret så har jeg ingen som på en måte har samme arbeidsoppgave som meg, som gjør at jeg må ta den tiden jeg kan med folk rundt meg, men så har jeg funnet noen som jeg kan jobber veldig tett med og som jeg jobber veldig bra med, så jeg har på sett og vis et uformelt team” - Isak

Vi ser ikke bare tendenser til at de savner noen faste kollegaer. Det er også viktig for fulltids innovasjonslederen å finne ressurser i organisasjonen som kan hjelpe dem under innovasjonsprosjekter. Dette da de ikke sitter på spisset kompetanse innenfor alle fagfelt selv. Isak forteller at han er avhengig av andre individer for å spille ut en innovasjon og at det ikke er like lett å frigi kapasitet når som helst.

”Ikke sånn at jeg kan frigjøre kapasitet når jeg vil, da må jeg på en måte tilrettelegge, da må jeg produsere forslag til avdelingslederne sånn at det går opp” - Isak

Ettersom at fulltid innovasjonsledere er avhengig av å bruke andre ressurser i organisasjonen, og avhengig av at avdelingsledere gir fra seg noen av sine ressurser til innovasjonsprosjekter, kan en mindre god innovasjonskultur påvirke innovasjonslederen sitt arbeid.

For deltids innovasjonslederne er de ikke like ”ensomme” da de er en del av et tverrfaglig team. Deltids innovasjonslederne kan dermed benytte seg av teamets kompetanse, fremfor å søke etter kompetanse i organisasjonen. De må allikevel screene sitt eget team for å finne styrker og svakheter innad.

Etter å ha screenet organisasjonen begynner innovasjonslederen å prøve seg frem til sin rolle for å finne ut av hva som er utenfor og innenfor deres rolle. Innovasjonslederen må her forstå sin rolle i respons av strukturen og kulturen til organisasjonen. Det er dog noen krav som innovasjonslederen ønsker å fravike fra da de anser disse som «tidstyver». Analysen vår tyder på at de stiller spørsmålet ”er oppgaven nødvendig” eller ”er jeg det rette menneskene til å gjennomføre denne oppgaven”. Dette har Marthea løst ved å ha god kommunikasjon med sin leder.

”Det forhindrer meg å gjøre jobben, så der også har jeg kuttet ut en del møter, og vært litt sånn at det ikke er nødvendig at jeg er i alle de møtene da” - Marthea

Det er dog noen krav som innovasjonslederen ikke kan fravike fra. Dette da organisasjonen må ha noen form for kontroll over hva organisasjonens ansatte arbeider med, men også på grunn av at flere av organisasjonene er underlagt lovpålagte regler som ikke kan fravikes fra. Dette kan ses i lys av Dan sitt utsagn:

”Når jeg sier rigid, bare for å understreke det også, så er ikke det ensbetydende med negativ. For det er det ikke, fordi det er et behov for et rigid system rundt noe som er så stort, når vi er av den størrelsen vi er, så er det behov at man har de systemene i, bunn da” – Dan

Analysen vår tyder dermed på at innovasjonslederen og organisasjonen «forhandler» seg frem til en rolle. Det vil si at denne tilpasningsprosessen ikke bare omhandler hvilke oppgaver innovasjonslederen tar på seg, men også hvilke oppgaver organisasjonen tillater at de tar eller fraviker fra. På den måte vil innovasjonslederen forstå sin rolleidentitet i kontakt med organisasjonen og prøve å finne sin plass.

Som nevnt i kapittel 4.1.3 *Ulikt meningsinnhold i begrepet innovasjon*, ser vi at organisasjonen kan oppleve innovasjon som skremmende til tider. Denne kulturen påvirker innovasjonslederen.

”Jeg tror kanskje viljen er der, men om man faktisk skal gjøre noe så merker man egentlig de bremsene man ser over alt. Den oj, men vi må tenke oss om en ekstra gang, er dette virkelig noe vi må satse på nå.” – Marthea

Dette kan føre til at innovasjonslederen hele tiden må forsvare sin rolle i organisasjonen.

Vi kan dermed se at innovasjonsledelsesrollen er en tilpasningsprosess hvor innovasjonslederen finner ut av hvordan han/hun skal utøve sin rolle på med bakgrunn i sin egen forståelse av rollen og de tilbakemeldingene han/hun får fra organisasjonen. Analysen vår tilsier at dette er en kontinuerlig prosess hvor både organisasjonen og innovasjonslederen må gi og ta. Dermed får innovasjonslederen mulighet til å sette sitt eget særpreg på rollen. En slik rolle som blir til over tid og ikke har noen ”brukermanual” kan gjøre at det blir vanskelig for kollegaer å forstå hva innovasjonslederen arbeider med. Det kan samtidig være vanskelig for innovasjonslederen å forklare hva han/hun arbeider med. Dette kan ses i lys av Isak sitt utsagn: *”Altså den største parten av de som er på det kontoret som jeg jobber på, ser på meg som han litt rare som ikke helt klarer å si hva han holder på med, men som jobber med utvikling på et vis”*. Vi antar at dette kan ha sammenheng med at rollen endrer seg med tid og med tanke på hvilket individ som har rollen ettersom at de setter sitt eget særpreg på rollen. Rolleutøvelsen er dermed et resultat av tilpasningsprosessen.

4.3.2 Innovasjonslederens handlingsprinsipper - Utforskende kontra utnyttende tilnærming.

I det forrige kapitlet trakk vi frem hvordan innovasjonslederens rolleutøvelse er et resultat av en tilpasningsprosessen. I dette kapitlet vil vi se nærmere på hvordan innovasjonslederen handler når de arbeider med innovasjon.

Fulltid innovasjonsledere

Fulltid innovasjonsledere har blitt tolket som uavhengige ledere uten personalansvar og som vanligvis tilhører noe som kan minne om en innovasjonsavdeling. Disse har gjerne stort handlingsrom og frihet til å utforme, designe og bestemme egne arbeidsoppgaver. Ut fra vår analyse ser vi at fulltids innovasjonsledere har en mer utforskende tilnærming til innovasjon.

”Jeg er så heldig at jeg tror at jeg har den kuleste jobben sånn sett. For jeg får lov til å gå, dypt inn i forskjellige fagfelt, eller forskjellige områder, markedsområder, kunder i privat og offentlig sektor. Også får jeg lov til, har jeg på en måte friheten til å designe prosessene som jeg mener vil være hensiktsmessige, omtrent akkurat som jeg vil. Det er sjeldent de legger seg mye borti akkurat det da. Så, det er jo ja, også får vi lov til å tilrettelegge for ting som ikke har blitt gjort i markedet før blant annet, som handler om spesielt brukerinvolvering, sluttbrukeren, det har ikke vært gjort. Altså det har jo vært gjort, men de måtene man innoverer på er jo på en måte nye da.”

- Valentina

I møte med innovasjon tyr innovasjonslederen gjerne til innsikt som ligger utenfor organisasjonen. Han/hun har tett oppfølging til kunde/sluttbruker og bruker innsikten direkte fra kunden gjennom workshops eksempelvis.

”Dra ut til kunde, prate med kunde, hva er det dere trenger, hvorfor syntes du det her er bra, hvorfor syntes du det her var dårlig. Også drive innovasjon på den måten. så jeg er mer opptatt av å finne et behov hos kunden, og se om jeg klarer å løse det, fremfor å finne en løsning - også kundebehovet etter det.” – Kåre

Den utforskende tilnærmingen til innovasjon gjør at det er ingen ”riktig” eller ”gal” vei mot utvikling, noe som betyr at de blir gitt frihet og mye handlingsrom. Det er forsøkt å implementere standard prosedyrer knyttet til innovasjon og hvordan gå frem for innovative ideer, men denne oppfattes som lite brukt. Kåre trekker frem at implementeringen av innovasjonsprosessen kan by på ulemper for han.

”Fordelen er at ting blir satt i system, du kan ansvarliggjøre mennesker i forhold til andre avdelinger, og at vi jobber etter samme prinsipper hele veien i alle mulige

produksjefrollene. Det negative, for meg er jo det at nå blir jeg satt i system, som jeg ikke har gjort tidligere, som gjør at noen prosesser kan gå mye treigere” – Kåre

Det fremkommer at innovasjonslederen møter på motstand i form av mennesker som ikke forstår seg på stillingen deres. Dette fordi de blir oppfattet som en person som driver med utvikling og mye utforskende arbeid, som varierer. Det skaper friksjon når innovasjonslederen skal brukes av andre i organisasjonen. ” *Jeg tror ikke de helt vet hva de kan forvente av meg” – Isak.* Usikkerheten rundt hva innovasjonslederen faktisk jobber med, tyder på at rollen må forsvares i større grad. Samtidig er innovasjonslederen avhengig av andre ressurser i organisasjonen for å implementere nye løsninger. Det skapes derfor en friksjon når innovasjonslederen skal begynne å aktivere kollegaer til sitt innovasjonsprosjekt.

Usikkerheten rundt innovasjonslederens rolle kan sees i lys av funnene fra kapittel 4.1.3 der innovasjonsbegrepet ikke alltid er tydelig for alle parter i organisasjonen. Valentina forklarer at det er mye diskusjon rundt hva innovasjon er, og det former på mange måter rollen hennes også - ”*Dette her er en diskusjon vi har hele tiden”- Valentina.* Hun løser dette ved å heller bruke ord som optimalisering da dette er et mer kjent ord for kunder samt at det kan måles i større grad.

Handlingsrommet til innovasjonslederen gjør at eierskapet blir større. Vi ser at flere av innovasjonslederne føler et ansvar for sitt produkt, og ønsker at dette skal lykkes. Samtidig gir flere av informantene inntrykk for at dersom det går dårlig med deres produkt/løsning så er det de som må forsvare årsaken, til tross for at årsaken kan ligge andre steder i organisasjonen.

Deltids innovasjonsledere

Deltids innovasjonsledere har en mer utnyttende tilnærming til innovasjon.

Innovasjonslederen jobber vanligvis i teams og prosjektbasert i den delen av stillingen som omfatter innovasjon og utvikling. De handler som regel etter midlene de har tilgjengelig i teamet de arbeider i. Her inntar de roller som ledere eller prosjektledere for innovasjon. Det betyr at deltids innovasjonslederen bruker gruppen sin ekspertise, hvor han/hun arbeider med til å teste, og komme opp med nye løsninger og forbedringer. Det tolkes at deltids innovasjonslederen skaper forretningsmuligheter basert på sine tilgjengelige ressurser, hva de kan og hvem de kjenner.

Gruppen består som regel av fagfolk med dybdekompetanse innen IT, teknologi, forretning, markedsføring, UX design og lignende. Innovasjon skjer som regel på bestilling. Bestillinger kommer ofte fra andre avdelinger i organisasjonen. Teamet sørger da for å teste ulike versjoner/varianter og lander på en anbefaling ut ifra en helhetlig vurdering. Det gis inntrykk at det viktigste her er å inkludere de rette menneskene med kompetanse til å ha en mening om løsningen.

”Vi lager til sånn MVPer og der er på en måte utvikleren involvert, og forretningssiden involvert, også involverer vi gjerne også av og til salg eller interaksjonsdesign personene, eventuelt om det er noen andre roller som helt tydelig burde være involvert i de initiativet så er de også med”- Ella.

Det kan være vanskelig å tolke hva innovasjonslederens rolle blir, i team der de fleste rollene er fagfolk med dybdekompetanse. Innovasjonslederen sin rolle blir i slike settinger tolket som veldig operativ. Tar tak i problemstillinger som faller utenom alle andres ansvar og dermed fungerer som en ”potet”, som betyr noen som brukes litt til alt samtidig som han/hun alltid beholder et overordnet blikk på hva som skjer og hva som blir gjort. I slike settinger, kan det tyde på at innovasjonslederen må sette seg raskt inn i nye ting og fagområder.

4.3.3 Oppsummering av funn

Tabell 13: Oppsummering av hvordan eksterne og interne drivkrefter påvirker innovasjonslederens rolleutøvelse, og de handlingene han/hun gjør ut ifra de.

Innovasjonslederens rolleutøvelse med utgangspunkt i tilpasningsprosessen	Innovasjonslederne screener organisasjonen for å oppfatte eksterne krav og sette sitt preg på rollen. Videre ser vi at under screeningen møter de på struktur og kultur. Ettersom ingen av innovasjonslederene får en ”brukermanual” ved første arbeidsdag fører dette til at det blir en kontinuerlig tilpasningsprosess hvor både organisasjonen og innovasjonslederen må inngå kompromisser.
Håndtering av krav	Innovasjonslederen møter på både struktur og kultur som bremser innovasjon. I noen tilfeller utfordrer de kravene og inngår kompromisser, men i sammenhenger knyttet til innovasjonskulturen bretter de heller opp ermene og prøver å bygge en god kultur.
Handlingsprinsipper	<u>Fulltid innovasjonsledere:</u> Benytter seg av en utforskende tilnærming til innovasjon. Trenger innsikt som ligger utenfor organisasjonens vegger, og går ut og søker kunnskap. Kollegaer vet ikke helt hva de arbeider med, eller hva de kan forvente, da ingen riktig får fatt på deres arbeidsoppgaver. Det kan virke som at innovasjonslederen operer som en gründer i organisasjonen, og er avhengig av organisasjonens hjelp til å kunne gjennomføre prosjekter. På den måte er det svært viktig med en omforent kultur rundt innovasjon. <u>Deltids innovasjonsledere:</u> Skaper prosjektleder og direktør roller for innovasjon innad i teamet på grunn av sin brede kompetanse. Ettersom at de allerede har en tverrfaglig kompetanse i teamet benytter de seg av en utnyttende tilnærming til innovasjon. Innovasjon skjer ofte på brede bestillinger fra andre avdelinger.

KAPITTEL 5: DISKUSJON

Formålet med denne studien har vært å bidra til mer kunnskap om hvordan individer med utdanning innen entreprenørskap og innovasjon utøver sin rolle i etablerte organisasjoner. I dette kapittelet vil vi ta for oss de empiriske funnene fra kapittelet *analyse og funn*, og drøfte disse opp mot vårt teoretiske rammeverk. Dette kapittelet vil også inneholde en del av våre kritiske refleksjoner rundt teorien som ble satt i kapittel 2, for å skape en god diskusjon rundt den satte problemstillingen. Her skal vi se på om det finnes eventuelle likheter eller ulikheter mellom teorien og våre funn. For å belyse vår problemstilling vil vi strukturere dette kapittelet etter de tre forskningsspørsmålene som ble til under teorikapittelet.

5.1 Forskningsspørsmål 1

Hvilke eksterne rollekrav påvirker innovasjonslederen, og hvilke konflikter oppstår på grunn av de?

Levinson (1959) tar for seg eksterne rollekrav som et av sine tre aspekter. Han forklarer at kravene til en stilling som ligger utenfor individet er eksterne rollekrav. Vider forklarer han at disse har sitt utspring fra organisasjonens offisielle dokumenter og policy samt verdier og normer. Alle informantene som deltok i denne studien er ansatt i etablerte organisasjoner som har eksterne rollekrav.

Strukturelle og kulturelle krav

Funnene fra analysen indikerer at innovasjonslederne arbeider i en hierarkisk strukturert organisasjon. Innovasjonslederne opplever utfordringer som lang vei til beslutning, mye politikk og prosedyrer, og ledere i alle ledd av organisasjonen. En slik struktur kan minne om det Kuratko referer til som en mekanisk struktur. Kuratko et al. (2011) argumenterer for at en slik mekanisk struktur ofte bremser for innovasjon da mennesker i større grad er oppdelt i avdelinger og det er lang vei til beslutning. Våre funn tyder på at i møte med innovasjon, forsøker organisasjoner å løse dette på ved å skape grupper som jobber med å finne og teste ut nye løsningen raskt, utenom organisasjonens krav. Det kan tyde på at organisasjonen har forsøkt å strukturere etter en *Adhoc* struktur (Tidd & Bessant, 2018) hvor en liten gruppe mennesker blir delt fra organisasjonens struktur og fristilt flere organisatoriske krav og politikk (Kuratko et al., 2011). Halvparten av innovasjonslederne i denne studien arbeider i slike teams. Gjennom vår analyse, har vi sett at disse har en delt stilling hvor en del av deres stilling går til å jobbe i slike teams. Det er disse vi har referert til som deltids

innovasjonsledere. Teamene er sammensatt av ulik kompetanse (Tidd & Bessant, 2018) der formålet er å teste komplekse ting ved å utnytte gruppens tverrfaglighet og teste dette raskt.

Den andre halvparten av innovasjonslederne jobber mer eller mindre med innovasjon i en 100 prosent stilling som virker å være sidestilt hierarkiet. Stillingen bærer preg av en servicefunksjon stilling, hvor innovasjonslederen flyter mellom avdelinger og bistår der det trengs. Kanter (1988) argumenterer for at de mest innovative organisasjonene har slike operative roller. Disse operative rollene kan sees som "problemløsere" som flyter mellom avdeling og ikke har noe fast "hjem" i hierarkiet. En slik stilling kan dog bære preg av en løsere organisk struktur, selv om innovasjonslederen forholder seg til et hierarki. Det betyr at innovasjonslederen sin stilling tillater mye kommunikasjon på tvers og har fleksible arbeidsoppgave. Stillingen kan dermed minne om en mer organisk strukturert stilling (Kuratko et al., 2011).

Analysen vår tilsier at innovasjonslederne stiller seg kritisk til faste og rigide systemer når innovasjon skal finne sted. Innovasjonslederne synes at kontrollsystemer slik som rapportskrivning og møter, stjeler tid fra dem og stimulerer til lite kreativ tenkning og innovasjon. Dette samsvarer med Kanter (1988) sitt utsagn om at for mye kontroll gjennom byråkratiske regler og prosedyrer vil føre til "kvelning" av innovasjon. Desto mer formalisert jobben er, jo mindre insentiver gis det til innovasjonsleder om å ty til innovasjon. Hun argumenterer videre for at organisasjoner også mister effektiviteten ettersom mer formaliserte krav gjør at man går rundt og venter på at alle gjør sin del av oppgavene før man kan gå videre (Kanter, 1988). På den andre siden gir også innovasjonslederne uttrykk for at de ønsker en balansegang mellom frihet og kontrollsystemer, altså organisk og mekanisk struktur. Dette fordi kontrollsystemer er viktig for å sikre god produksjon i mer kontrollerte omstendigheter (Tidd & Bessant, 2018). Dette kan utdypes videre gjennom Tidd og Bessant (2018) som argumenterer for at man skal være varsom med å fastslå at den ene strukturen er bedre enn andre, ettersom dette avhenger av omstendighetene til organisasjoner. Innovasjonslederen virker å syns det er nødvendig med kontrollsystemer for å holde orden. Dette sees hos særlig de innovasjonslederne som jobber i en veldig stor organisasjon der argumentet for kontrollsystemer går ut på at *"Det er behov for et rigid system rundt noe som er så stort"* – Dan.

Balansen mellom frihet og kontrollsystemer er en hårfin balanse som innovasjonslederne gir uttrykk for at er vanskelig å finne. De skulle gjerne ønske at organisasjonen fraviker fra flere strukturelle krav, men de ønsker samtidig tilbakemeldinger samt å bli målt fra organisasjonen sin side. Ønsket om fleksibilitet og kontroll virker å være to motpoler. Vi har tidligere drøftet at rollene forbundet med ledelse og innovasjon er motstridende (Kuratko et al., 2011) ettersom typisk ledere med prosjektleder rolle har ansvar for effektiv bruk av ressurser under deres kontroll. En innovatør, derimot er ikke opptatt av hva som er, men hva som kan bli (Kuratko et al., 2011). Fra analysen, fremkommer det at noen innovasjonsledere ønsker mer kontroll mens andre mer fleksibilitet. Innovasjonsledelsesrollen krever litt av både ledelsesrollen og innovasjon, derav innovasjonsledelse som handler om å balansere fleksibilitet og kontroll (Ireland et al., 2009). Spørsmålet er da, hvorfor er balansen vanskelig å finne og hvordan forsøker innovasjonslederen å finne den? Dette kommer vi tilbake til under diskusjon av forskningsspørsmål 3.

Fra analysen ser vi også at innovasjonskulturen påvirker innovasjonslederen. De fleste organisasjonene oppfordrer innovasjonslederne til å være nysgjerrige, fremoverlente og søke ny kunnskap, som igjen stimulerer til god innovativ kultur (Kuratko et al., 2011). Til tross for en slik oppmuntring, opplever innovasjonslederne at det stopper opp i det organisasjonen skal ta imot eller i bruk den nye kunnskapen. En mulig forklaring på dette er organisasjonens *ufokusert innovasjonsaktiviteter* (Kanter, 1988) som følger av dårlige systemer til å ta imot nye ideer (Kuratko et al., 2011). Kanter (1988) argumenterer for at slike ufokuserte innovasjonsaktiviteter kjennetegner organisasjonskulturer som mangler innovasjon (Kanter, 1988).

Videre indikerer funnene at det kan være en kultur som viser motstand for endring. Funnene indikerer at innovasjonslederen opplever motstand som kan sees i lys av en kultur der det ligger usikkerhet for endring som hemmer innovasjon. På den andre siden, viser innovasjonslederne til god kommunikasjon, som anses som vesentlig i møte med motstand og som igjen kan være med på å stimulere innovativ kultur (Kanter, 1988; Kuratko et al., 2011).

Bredt definerte roller

Funnene fra studien indikerer at innovasjonsleder har en bred definert rolle med mange forskjellige arbeidsoppgaver. Som følge av dette har innovasjonslederen mye fleksibilitet, frihet og handlingsrom som fører til mer innovasjon. Dette funnet, støttes godt av Kanter (1988) som argumenterer for at slike bredt definerte roller muliggjør tverrfaglighet og overlapp til andre fagfelt som igjen stimulerer til innovasjon. Analysen tyder på at innovasjonslederen har en slik rolle som gjør at de blir ”*potet*” og ”*alt mulig person*” som står opp og titter ned på prosesser. Dette kan sees som et resultat av det Kanter (1988) argumenterer for at innovasjonsledere trenger, nemlig bredt definerte roller som krever en rekke tverrfaglige ferdigheter.

Analysen vår viser at innovasjonsleder fungerer som en organisator, prosjektleder og en fasilitator som kan minne om arbeidsoppgaver som karakteriserer som ”*problemløser*” i operative stillinger (Kanter, 1988). Innovasjonslederens store handlingsrom og varierte arbeidsoppgaver tillater overlapping til andre fagfelt slik at det fører bredere perspektiver og stimulerer innovasjon (Kanter, 1988). Men selv om de bredt definerte arbeidsoppgavene tyder på stimulering av innovasjon, viser funnene at dette også byr på noen utfordringer og konflikter for innovasjonslederen. Ved å bli brukt som ”*alt mulig personen*”, skaper det forvirringer for både kollegaer og innovasjonslederen selv, om deres rolle faktisk går ut på. Som et resultat av dette ender innovasjonsleder med å ”*gjøre andres jobb*”. Det kan tyde på at innovasjonslederen jobber i stor grad med mennesker som har mer rigide og faste arbeidsoppgaver, dette kan vi se i lys av Kanter (1988) sitt argument om at rigide arbeidsstillinger fører til unnskyldninger slik som ”*Det er ikke jobben min*”, fordi mennesker unngår mer jobb enn deres nødvendig godt definerte og rigide arbeidsoppgaver.

Uenighet i meningsinnhold

Analysen viser at innovasjonslederne hadde litt forskjellige definisjoner av innovasjon. Dette kan sees i lys av entreprenørskap og innovasjon som et studiefelt under utvikling, og de mange ulike interessene og teoretiske orienteringene til fagfeltet (Mwasalwiba, 2010) bidrar til et fragmentert bilde (Henry, Hill, & Leitch, 2005). Analysen gir indikasjon på at innovasjon er et begrep som skaper mye diskusjon fordi det ligger en uenighet i hva det faktisk betyr. Innovasjonslederne har selv noe ulik definisjon av denne, og vi ser at det ligger uenigheter internt i organisasjonen. Fra analysen fremkommer det at flere organisasjoner unngår ordet innovasjon, og bytter denne ut med ”*forbedring*” eller ”*optimalisering*”. En

mulig forklaring er uenighet i hva innovasjon betyr samt at optimalisering kan i større grad måles. Analysen tyder på at innovasjon ikke alltid oppleves som godt nok kommunisert som igjen kan hemme innovasjon (Kuratko et al., 2011). En konsekvens av dette, kan være at innovasjon blir opp til hvert eget individ å definere, som igjen kan bli veldig avdelingsvis. Funnene tyder på at innovasjonsleder som ”flyter” mellom avdelinger blir stilt i en situasjon der han/hun må forklare og forvare sin rolle. Dette kan utdypes videre gjennom Kuratko et al. (2011) som underbygger viktigheten av god strategi som kan være med på å sette kursen mot felles mål. Videre anser vi det som mulig at organisasjonen fraviker fra ordet innovasjon, fordi det kan føles risikofyllt og lite målbart.

5.2. Forskningsspørsmål 2

Hvilke ferdigheter opparbeidet gjennom Entreprenørskap og Innovasjon studiet gjør seg gjeldende i innovasjonslederens rolle, og hvordan påvirker disse individets forståelse av rollen?

Entreprenørielle egenskaper fra innovasjonsstudiet

Fra analysen fremkommer det at innovasjonslederen synes det er vanskelig å peke ut noe håndfast egenskap som de har fått fra studiet. For mange blir verdien av det de sitter igjen med ikke soleklar. Innovasjonslederne trekker dog frem at kompetansen og egenskapene som er opparbeidet er mulig knyttet til en holdning, og ikke noe håndfast. Fra analysen er det særlig tre egenskaper vi kommer frem til; *utfordre, overordnet blick og evnen til å lære.*

Utfordre

Fra analysen oppfattes det at innovasjonslederrollen krever det å utfordre, være nysgjerrige, uredde og selvgående. Dette handler om å tørre å stille spørsmål om hva som fungerer og hva som ikke fungerer i organisasjonen. Innovasjonslederne virker uredde i møte med usikkerhet (Pittaway & Cope, 2016) og trigges av å kunne utfordre. Den utfordrende tankegangen kan ses i lys av de entreprenørielle egenskapene som det å *takle usikkerhet, handle ved å være kreativ og tar initiativ*, som er opparbeidet på utdanningen (Lackéus, 2014).

Selv om innovasjonsleder synes det er vanskelig å påpeke noen håndfast egenskap de har fått under studiet som de bruker i deres rolle, kan vi gjennom analysen vår se at måten denne kompetansen utspiller seg på i organisasjonen er gjennom at de fungerer som en utfordrer og brobygger som får de ulike menneskene fra de fagmiljøer til å snakke sammen (Kanter, 1988). På lik linje med en gründer som skal kapre muligheter gitt ressurser (Morris et al., 2013) fungerer innovasjonsleder som en prosjektleder som benytter ressurser innad i teamet eller organisasjonen for å kapre muligheter til å skape verdi.

I tillegg så ser vi entreprenørielle egenskaper slik som å være kreativ, som sentrale for innovasjonslederen. Dette samsvarer godt med Lackéus (2014), der det å være kreativ og innovativ blir trukket frem som viktig entreprenørielle kompetanser. Fra analysen, ser man at innovasjonslederen ikke bare er opptatt av å være kreativ for seg selv, men også motiverer andre til å være kreative og innovative. Dette støttes av forskningen til både Lackéus (2014) og Kuratko et al. (2011) som belyser hvordan den enkelte leder må vise viktigheten av

innovasjon, oppmuntre og belønne de som handler entreprenørielt, og aktivt delta i selskapets innovasjonsarbeid.

Overordnet blikk

Funnene fra analysen tyder også på at utdanningen har gitt innovasjonslederen kunnskap innen mange forskjellige aspekter ved en oppstartsbedrift. Kunnskap innen eksempelvis regnskap, markedsføring, strategi fra forretningsplaner som ble utarbeidet, blir trukket frem som en viktig del av utdanningen. Det kan tyde på at utarbeidelse av forretningsplaner skapte dermed et behov for innovasjonslederen å forstå litt av alt ved en oppstartsbedrift. Dette kan ses i lys av Politis (2005) sitt argument om de forskjellige type karriereerfaringene, eksempelvis ledelseserfaring som vil føre til kunnskap om generelle aspekter ved bedrifter og dermed gi innovasjonsleder grunnlag til å utøve aktiviteter som å selge, forhandle, lede, planlegge, beslutte, problemløse, organisere og kommunisere (Shane 2003). Dette kommer godt frem i analysen, der innovasjonslederen har en langt bredere kompetanse kontra deres kollegaer som har en mer spisset kompetanse. For innovasjonslederen er det aldri nødvendig å ha en dyp innsikt i de ulike fagfeltene, men heller å kunne balansere disse opp mot hverandre. For å kunne balansere må innovasjonslederen kunne litt om alle fagfelt og aktiviteter slik som å selge, forhandle, planlegge, lede (Shane 2003).

I lys av disse mer generelle aspektene om organisasjonen som innovasjonslederrollen går ut på, viser analysen vår at innovasjonslederen ender opp med å innta en rolle som kan minne om en prosjektlederstilling. Da blir aktiviteter som å planlegge, beslutte, og organisere viktig (Shane, 2003). Dette kan vi se hos både deltid og fulltids innovasjonslederne. Det vil si at for deltids innovasjonslederne vil de i møte med teamet de arbeider i innta en prosjektlederrolle. Dette naturligvis ettersom at temaet består av ingeniører, UX designer, økonomer og andre fagfolk som har dybdekompetanse innenfor deres fagfelt. Rollen til innovasjonsleder ender da opp med å bli en prosjektleder lignende rolle ettersom at det handler om å balansere de forskjellige fagområdene opp mot hverandre og lede teamet.

Evnen til å lære

Fra analysen fremkommer det at en viktig ferdighet for innovasjonslederen er å holde seg oppdatert. Som følge av dette blir deres evne til å lære og ta til seg ny informasjon vesentlig (Lackéus, 2014). Dette er noe som har blitt styrket gjennom utdanningen.

”Jeg har lært å lære” – Jens. Å lære blir dermed vesentlig ettersom at innovasjonslederen må tilpasse seg nye situasjoner (Lackéus, 2014) og uforventede hendelser (Pittaway & Cope, 2016). Analysen tyder også på at innovasjonslederen blir motivert av å lære og av å opparbeide seg ny kunnskap. Dette kan sees gjennom innovasjonsledere som tar initiativ (Lackéus, 2014) til å eksempelvis være med på tekniske møter og lære seg konsepter som ligger utenfor deres fagområde. For fulltid innovasjonsledere, ser vi at de ønske å lære i møte med kunder og sluttbruker gjennom workshops eller andre arrangementer. Analysen tyder også på at det handler ikke om at de ønsker å drive organisasjonen, men ønsker heller å forstå. Derfor påtar de seg mange roller og hatter og dermed får ansvar. *”Jeg kommer til å putte fingrene mine opp i alt mulig ræl” – Dan.*

Det var dog mange innovasjonsledere som bar på en usikkerhet om de hadde tilstrekkelig med kompetanse da de først startet å jobbe i organisasjonen. På en annen side argumenterer Ibarra for at individer tilpasser seg nye roller ved å ”prøve de ut”. Fra analysen kommer det frem at til tross for innovasjonslederens usikkerhet i forhold til om de har tilstrekkelig med kompetanse, så påtar de seg flere roller og tar initiativ. Dette virke som at innovasjonslederne prøver forskjellige roller og identiteter (eksempelvis leder, gruppeansvar, organisator), for å forstå sin rolle. Dette kan sees i lys av Ibarra som argumenterer for at man prøver ut midlertidige identiteter ved å forene gapet mellom kompetanse og det som trengs av i den nye rollen (Ibarra, 1999).

Forståelsen av innovasjonslederrollen

Innovasjonslederens interne tilpassing i organisasjonen kan ses i lys av hans egen forståelse av rollen (Levinson, 1959). Fra analysen fremkommer det at innovasjonslederen forstår sin rolle på to måter, ved å screene organisasjonen og prøve seg frem over tid. Ved å screene organisasjonen gjennomgår innovasjonslederen en prosess som kan minne om selvkategorisering innen rolleteori (Murnieks & Mosakowski, 2007; Stets & Burke, 2000). Innovasjonslederen kategoriserer seg i en gruppe i relasjon til andre. For eksempel en

prosjektlederrolle, som analysen vår viser at innovasjonslederen som oftest inntar. Dermed har omgivelsene forventninger til innovasjonslederens rolle, atferd og handlinger som prosjektleder (Stets & Burke, 2000). Innovasjonslederen forsøker dermed å forstå omgivelsene og forventningene kollegaer har, slik at han/hun på best mulig vis kan passe inn i rollen.

Innovasjonslederen forsøker å forstå organisasjonen ved å observere organisasjonens formål, måten de jobber på, individer og grupperelasjoner (Levinson, 1959). Denne måten å forstå sin rolle på virker å stamme fra et behov som kan minne om utdanningsløpet. Gjennom utdanningen får innovasjonslederne anledning til å jobbe tett inn på oppstartsselskaper, med et behov for å forstå gründerbedriften som helhet. Måten dette utspiller seg i innovasjonslederrollen er et behov for å forstå hele organisasjonen, forstå strukturen, interaksjonene mellom avdelingen, arbeidsmetoder og på denne måten få en egen forståelse av hvordan de rundt oppfatter at innovasjonslederen skal oppføre seg (Murnieks & Mosakowski, 2007).

Innovasjonsleder har i tillegg til å observere organisasjonen for å øke forståelsen av hans rolle, også prøvd seg frem over tid. Analysen har vist at innovasjonslederen utforsker med sin rolle ved å ta på seg flere arbeidsoppgaver, inkludere seg selv og ta initiativ til ting som stillingen han/hennes ikke nødvendigvis pålegger noe krav om. Det kan forklares av den handlingsbaserte adferden (Lackéus, 2014) som entreprenørskapsutdanningen stimulerer til. Innovasjonslederen sin rolle har vært vagt definert for både innovasjonsleder og kollegaer rundt. Dermed ser vi at innovasjonsleder har prøvd seg frem i ulike roller (Ibarra, 1999), ved å noen ganger strekke strikken litt for langt. Dette betyr i praksis at de har tatt initiativ til å gjøre forskjellige oppgaver som organisasjonen ikke alltid mente var innenfor deres mandat. Dermed blir det en hårfin balanse mellom hva de kan og hva de ikke kan gjøre.

5.3. Forskningsspørsmål 3

Hvordan påvirker eksterne og interne drivkrefter innovasjonslederens rolleutøvelse, og hvordan handler han/hun rollen sin ut ifra dette?

Innovasjonslederen definerer rollen basert på de eksterne rollekravene og fra deres egen subjektiv forståelse av rollen. Dette påvirker hvordan innovasjonslederen finner frem til den rollen han/hun skal utøve. Den faktiske rolleutøvelsen representerer dermed hva innovasjonslederen faktisk gjør som respons på tilbakemeldingen og sin egen tolkning av rollen (Levinson, 1959)

Rolleutøvelsen

Analysen vår tilsier at fulltid innovasjonsledere finner sin rolle i organisasjonen ved å starte med en screeningsprosess. Rent praktisk betyr dette at innovasjonsleder observerer, kartlegger og vurderer organisasjonens behov, policy, rutiner og arbeid (Levinson, 1959). De kan tyde på at de screener organisasjoner som respons til et av tre mulige årsaker; først og fremst for å finne sin plass i organisasjonen, videre for å finne muligheter/behov i organisasjonen og for å gjøre seg kjent med ressursene i organisasjonen. Tidd og Bessant (2018) argumenterer for at innovasjonsledelse handler om hvordan man etablerer rutiner for beslutninger, samt organiserer og tildeler ressurser til innovasjon. Det kan tyde på at innovasjonsleder i starten av rollen, forsøker allerede da å forstå hvilke ressurser han kan rutte med. Videre er det et behov for fulltid innovasjonslederne, å gjøre seg kjent med organisasjonens ressurser ettersom de arbeider mer alene og derfor er de avhengige av ressurser i organisasjonen for å få gjennomført innovasjonsprosjekter. Dette behovet kan forklares med Tidd og Bessant (2018) som belyser at innovasjonsledelsesrollen handler om å gjøre seg kjent, organisere og tildele ressurser.

Når det gjelder innovasjonsledere som har en delt stilling tilsier analysen vår at de screener organisasjonene av to årsaker. Først og fremst for å finne sin plass i teamet og teamets plass i organisasjonen, og for det andre for å se behov/muligheter i organisasjonen. I motsetning til fulltid innovasjonsledere, har teamet flere ressurser internt i teamet. Kanter (1988) argumenterer for at innovasjon skjer alltid på tvers av fagfelt, avdeling, kompetanse og innsikt. I lys av Kanter sitt argument, kan man påstå at innovasjonslederne er godt rustet til å jobbe i teamet bestående av ferdigheter og ekspertiser i en rekke forskjellige fagfelt.

Dette kan utdypes videre gjennom Kuratko et al. (2011) som viser til at innovasjonsledelse handler mer og mer om teamarbeid og om å koble ressurser og mennesker på tvers av fag, avdeling og bakgrunn sammen. Vår analyse viser at fulltid innovasjonsledere gjør dette ved å bruke ressurser rundt om i organisasjonen, og koble de sammen til et innovasjonsprosjekt. I praksis betyr dette at innovasjonslederen initierer en ide eller konsept og bruker ressurser han trenger fra ulike avdelinger. Dette ender som oftest med at innovasjonsleder tar på seg en lederrolle for de håndplukkede ressurser han/hun har valgt ut. Deltids innovasjonsledere, inntar en prosjektlederrolle innad i sitt autonome team. I samsvar med Kanter (1988), spiller disse en viktig rolle for å koble sammen teamets kunnskap og ressurser, og dermed gagne fra det brede perspektivet.

Fra analysen vår fremkommer det at etter at innovasjonslederne har gjennomgått en screeningprosess av organisasjonen, begynner de prosessen hvor de prøver seg frem. Under denne utprøvelsen bruker de kunnskapen de har opparbeidet seg om organisasjonen til å finne sin plass. I denne prosessen møter innovasjonslederen på struktur og kultur som det kan tyde på at innovasjonslederen enten må akseptere eller utfordre. Etter vår analyse ser det ut til at innovasjonslederen og organisasjonen hele tiden inngår kompromisser (Levinson, 1959). Vi ser av våre funn at innovasjonslederen har ”forhandlet” seg fri fra standardiserte oppgaver. Dette er oppgaver innovasjonslederen selv hevder hemmer dem fra å arbeide med innovasjon. Dette samsvarer med Kanter (1988) sitt argument om at for mye kontroll, vil føre til at innovasjon vil ”kveles” av for mange byråkratiske regler og prosedyrer.

Samtidig ser vi at de ikke kan fristille seg fra alle krav organisasjonen stiller til dem, som samsvarer med Kanter (1988) sitt argument om at for mye fleksibilitet vil føre til at innovasjoner blir lite ledet som igjen kan hemme insentivene til å produsere resultater. På bakgrunn av dette arbeider organisasjonen og innovasjonslederen kontinuerlig med å finne en balanse mellom for mange krav og for mye frihet. Det handler om å finne en balanse mellom løse og stabile strukturer (Kuratko et al., 2011).

Fra analysen fremkommer det at innovasjonslederne anser seg selv som nysgjerrige individer. Organisasjonen lar nysgjerrigheten deres få spille seg ut ved at de gir dem mulighet til å forme sine egne arbeidsoppgaver etter hva innovasjonslederen anser som interessant og nødvendig. På den måte får de muligheten til å sette sitt eget særpreg på rollen. Innovasjonslederen sitt overordnede blikk gir dem mulighet til å se løsninger som andre avdelinger ikke ser. Dette kan de se ved at de forstår grensesnittet og kan koble ulike

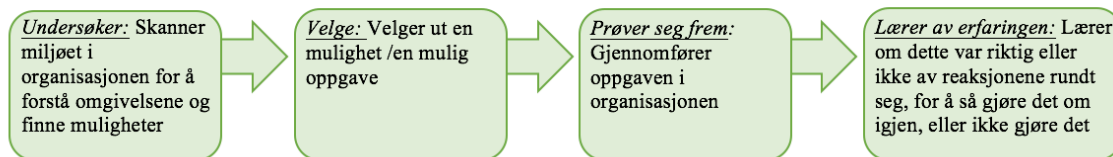
avdelingers behov sammen til et prosjekt. Dette kan ses i lys av Kanter sitt argument for at en rekke kunnskap og ferdigheter fører til ide generering og innovasjon (Kanter, 1988). Samtidig kommer det frem fra analysen at dette særpreget kan være med på å skape uklarheter for kollegaer. Dette da deres rolle blir vanskeligere å forstå for kollegaer og vanskelig for innovasjonsleder å forklare til en kollega. Da deres rolle ofte består av mange forskjellige oppgaver, fører dette til en kombinasjon som kanskje ikke gir mening for en kollega som jobber innenfor et enkelt fagfelt. Det at en innovasjonsleder påtar seg mange ulike oppgaver kan sees i lys av de mange praksisplassene fra entreprenørskap og innovasjonsutdanningen, der konteksten alltid har vært oppstartsselskaper der «alt må gjøres». Vi ser tendenser til at innovasjonslederen prøver samme taktikk ved å ta initiativ til å ta tak i problemstillinger (Lackéus, 2014), være nysgjerrig og gjennomføre oppgaver som ikke alltid er innenfor deres handlingsrom.

Våre funn tyder også på fulltids innovasjonslederne blir i særlig stor grad påvirket av kulturen i organisasjonen. Innovasjonslederne må låne ressurser fra andre avdelinger, på grunn av at de selv ikke sitter på en spisset kompetanse. Kuratko et al. (2011) viser til at det er viktig med gode ledere i alle ledd som viktige bidragsyttere til innovasjon. Vi ser dermed at innovasjonslederne er avhengig av at alle ledere er villig til å gi avkall på deres ressurser for å gjennomføre innovasjonsprosjekter. Derfor er det viktig for fulltid innovasjonsledere at alle ledere i alle avdelingene er omforent om viktigheten av innovasjon (Kuratko et al., 2011). Vi ser av våre funn at innovasjonskulturen er sprikende i organisasjonene. Dette medfører at innovasjonslederen selv må forsvare sin rolle og argumentere for hvorfor innovasjon er viktig. Etter Kuratko et al. (2011) er det toppledere som skal utforme en strategi og sette kursen for innovasjon. Dette er et problem flere av våre informanter har belyst. Informantene belyser at det ikke er alltid er kommunisert noe strategi for innovasjon. Kuratko et al. (2011) utdyper at samtidig som strategien underbygger innovasjonslederens sitt arbeid ved å være en viktig veiviser til felles mål og sette kursen på retningen til organisasjonen. Denne manglende strategien skaper problemer for førstelinje ledere, i vårt tilfelle innovasjonslederen. Videre er en av hovedutfordringene ved å lede innovasjon er variasjonene i hva folk legger i innovasjon (Kuratko et al., 2011). Dette er en utfordring som både deltid og fulltid innovasjonsledere møter på. Vi ser av våre funn at det kan tyde på at innovasjon er et begrep organisasjonen vil avvike fra. Dette kan være på grunn av at det kan oppleves som risikofylt og lite målbart. Dette fører til at innovasjonslederen må forsvare sin rolle. Samtidig blir det enda vanskeligere

for innovasjonsledere å forsvare deres rolle når organisasjonen er sprikende i sin oppfatning om hva innovasjon er.

Selv om organisasjonen viser tegn til frykt for innovasjon, kan det se ut som at de gir mer handlingsrom til innovasjonslederen på bakgrunn av det de har levert. Det kan dermed se ut til at så lenge innovasjonslederen gjør en god jobb og lykkes med innovasjon, så blir organisasjonen tryggere på innovasjon og innovasjonslederen. Etter å ha gjennomført en analyse av hvordan innovasjonslederen kommet frem til hvordan han/hun skal utøve sin rolle har vi valgt å oppsummere dette kortfattet i figur 2. Figuren representerer innovasjonslederen sin tilpasningsprosess.

Innovasjonslederens tilpasningsprosess



Figur 2: Innovasjonslederen sin tilpasningsprosess

Tilpasningsprosessen vi har drøftet overfor, gir innovasjonslederen mulighet til å finne ut av hvordan rollen utøves. Denne prosessen kan minne om Ibarra sin tilpasningsprosess der et individ tilpasser seg nye roller ved å eksperimentere. Ibarra argumenterer gjennom studien hennes at individer prøver ut nye roller ved å eksperimentere med ”mulige identiteter”. Dette gjøres ved å observere rollemodeller eller ledere/mentorer. På lik linje med Ibarra så eksperimenterer innovasjonslederne, men ikke ved å observere rolle modeller. Vår studie har vist at innovasjonsledere tilpasser rollen deres ved å screene organisasjon. Det vil si gjøre seg kjent med terrenget. En mulig forklaring på hvorfor innovasjonslederne ikke observerer rollemodeller (Ibarra, 1999), kan være at innovasjonslederne har lite rollemodeller å forholde seg til. Fra analysen fremkommer det at innovasjonslederne har få kollegaer med samme rolle som dem. De fleste innovasjonslederne jobber selvstendig, ”Altså på dette kontoret, så har jeg ingen som på en måte har samme arbeidsoppgave som meg” – Isak. Og lederne de som oftest forholder seg til har helt vidt annerledes arbeidsoppgaver. De har med andre ord, ingen å imitere eller lære av. Det kan dog argumenteres at innovasjonslederne eksperimenterer med atferd tilknyttet leder, prosjektleder, organisator, planlegger osv. Ettersom innovasjonslederne jobber med kollegaer av ulik bakgrunn kan det argumenteres for

at disse kan by på en rekke forskjellige holdninger, leder stiler og atferd som individer kan tilegne seg for å utvikle egen identitet (Ibarra, 1999).

Analysen vår tilsier at det to innovasjonslederrollene har ulike måter å lede innovasjon på. Vi har analysert disse med utgangspunktet i tradisjonell (utnyttende) og nyere (utforskende) innovasjonsledelse.

Fulltids innovasjonslederne har blitt oppfattet som mer utforskende i deres handlingsprinsipper i møte med innovasjon. Dette betyr at de går gjerne utenfor organisasjonens grenser og direkte til sluttbruker for å få innsikt. Dette minner om en mer nyere innovasjonsledelse med en inkrementalistiske handlingsprinsipp som Tidd og Bessant (2018) argumenterer for handler mer om å utforske fremfor å utnytte. Denne kan ligne mer på samme prosess som gründere benytter når de skal etablere ny organisasjon eller ta en radikal innovasjon ut i et marked (Eisenmann et al., 2012). Analysen viser at fulltids innovasjonslederne utforsker mer i kontakt med sluttkunde gjennom workshops og andre møter med kunder. Det er alltid fokus på å innhente kunnskap og læring om hvem kunden er, hvilke behov de har og hva den vil betale for en eventuell løsning. Denne type tilnærming der man har tett kontakt med kunden samsvarer godt med en inkrementalistisk innovasjonsledelse som Tidd og Bessant (2018) gjør rede for.

Videre tyder analysene våre på at innovasjonsprosessen er fraværende og ikke godt nok implementert. Analysen tilsier også at innovasjonslederen synes det både er fordeler og ulemper med faste og standard innovasjonsprosesser. Fordelen er at det setter ting i system, men ulempen er at det dermed også setter innovasjonslederen i system i en prosess som ellers er basert på eksperimentering, der utfallet og beslutningene gir seg selv gjennom testing. I samsvar med Tidd og Bessant (2018), viser analysen vår at en slik tilnærming gjør at det ikke er noe "riktig" eller "gal" ettersom beslutninger baseres på bakgrunn av testing og utforsking underveis.

Deltids innovasjonsledere har blitt oppfattet som mer utnyttende i deres handlingsprinsipper i møte med utvikling og innovasjon. Det betyr at innovasjonslederen bruker gruppen sin ekspertise, hvor han/hun arbeider med til å teste, og komme opp med nye løsninger og forbedringer. Det tolkes at innovasjonslederen skaper forretningsmuligheter basert på sine tilgjengelige ressurser, hva de kan og hvem de kjenner. Dette minner om den mer tradisjonelle innovasjonsledelsen med rasjonalistiske handlingsprinsipper som Tidd og Bessant (2018) argumenterer fokuserer mer på å forbedre produkter gjennom en lineær modell der han/hun handler gjennom å vurdere, eliminere og handle i et planmessig løp. Analysen viser at innovasjonslederen sammen med teamet han/hun jobber med, handler innovativt med lite fokus på direkte kontakt med kunder men heller en tilnærming som går mer på å forbedre produkter, tjenester og prosesser. Med andre ord ”gjør det de allerede gjør, bare bedre”. Denne type tilnærming samsvarer godt en mer tradisjonell innovasjonsledelse som i praksis betyr ingen kontakt med kunder (Tidd & Bessant, 2018). Videre tyder analysen vår på at innovasjonslederen jobber i et team bestående av ulik kompetanse og ekspertise. Det gis inntrykk at det viktigste er å inkludere de rette menneskene med kompetanse til å ha en mening om løsningen. Dette samsvarer også godt med Tidd og Bessant (2018) sitt argument at innen tradisjonell innovasjonsledelse er det lite kundekontakt, ettersom innsikten i hva kunden trenger ligger på eksperter og interne prosesser.

KAPITTEL 6: STUDIENS KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

6.1. Studiens konklusjon

Denne studien har hatt som formål å få en dypere forståelse i innovasjonsledelsesrollen i et rolleteoretisk perspektiv. Dette er besvart gjennom å gjennomføre individuelle dybdeintervju av innovasjonsledere knyttet til etablerte organisasjoner. Målet har vært å besvare følgende problemstilling:

Hvordan utøver individer med en mastergrad i entreprenørskap og innovasjon sin rolle som innovasjonsledere i en etablert organisasjon?

I samsvar med Levinson (1959) sin rolleteori viser studien at innovasjonsledelsesrollen er dynamisk med en kontinuerlig utvikling. Innovasjonslederrollen utøves med tilpasning til eksterne krav slik som organisasjonsstruktur og innovasjonskultur. Vår studie har vist at organisasjoner har ulike måter å tilrettelegge for innovasjon. Dette har vi sett gjennom de som har fulltids innovasjonsstilling og de som har deltids innovasjonsstilling. Videre har innovasjonslederen en intern forståelse av hva rollen hans krever samt hans egen forståelse av denne. Studien vår har vist at innovasjonslederne i stor grad identifiserer seg selv som utfordrer, endringsagenter og en som får ting i bevegelse. Når det gjelder den faktiske rolleutøvelsen så ser vi at denne er i kontinuerlig endring. Innovasjonslederen blir gjerne satt til å planlegge, forhandle, selge, koordinere og lede. Arbeidsoppgaver som minner om prosjektlederrolle. Vi ser at egenskaper som særlig det å lære og hente inn ny kunnskap er særdeles viktig for rollen deres. Innovasjonslederen blir med andre ord, aldri ferdig utlært. Dermed er læringsevne og nysgjerrighet rolle relevante personlighetstrekk. Innovasjonslederen krever mye kunnskap og læring kontinuerlig, som resulterer i et ønske å sette seg raskt inn i nye ting, forstå og utfordre. For innovasjonslederen handler det ikke om de store som spiser de små, men de raske som spiser de trege.

Når det gjelder handlingsprinsipper for rolleutøvelsen så har innovasjonslederne litt ulik tilnærming til innovasjon. Fulltids innovasjonslederne har en mer utforskende tilnærming til innovasjon, hvor kontinuerlig kontakt med kunden er viktig for å forstå behov og dermed tilby løsning. Deltids innovasjonslederne har en mer utnyttende tilnærming til innovasjon. De belager seg mer på organisasjonens interne ressurser og ekspertise, og dermed krever mindre

kontakt med kunden. Det kan dermed tyde på at innovasjonslederens gitte ressurser av organisasjonen påvirker handlingsprinsippene.

Til tross for at innovasjon er noe vi stadig ser rundt oss, så viser våre funn at begrepet innovasjon ikke er selvforklarende. Dette gjør at innovasjonslederen møter på overaskende mye motstand i organisasjonen, som følge av uenigheter i hva innovasjon faktisk betyr i praksis. Dette gjør at innovasjonslederrollen til tider kan bli vanskelig og litt upopulær. Hvis ikke man klarer å danne en felles enighet om hva innovasjon betyr, så klarer man heller ikke å jobbe mot et felles mål.

Et narrativ om innovasjonslederen

Funnene antyder at da innovasjonslederen startet i organisasjonen, hadde hun/han en tanke om at de selv skulle stå for endringer i organisasjonen. Etterhvert som de møter på kompleksiteten i organisasjonen og innser at de ikke har en spisset kompetanse innenfor alle de ulike forretningsenhetene, går rollen deres gradvis over til å holde i trådene og skape et miljø for innovasjon. Vi kan dermed sammenligne en innovasjonsleder med en regissør for et teaterstykke. Innovasjonslederen har organisasjonens ressurser og kompetanse tilgjengelig, akkurat som en regissør har erfarne skuespillere. Regissøren får skuespillere til å spille ut et stykke på best mulig måte, På lik linje får innovasjonslederen organisasjonens ressurser til å spille ut en innovasjon. Hvis vi sammenligner innovasjonslederen med en gründer, vil vi da se at en gründer mangler ressurser/skuespillere og må derfor lære ting selv eller hente inn ressurser utenifra. Derfor er innovasjonslederen en regissør som regisserer Romeo og Julie, mens en gründer gjerne spiller både Romeo og Julies roller, samtidig som de regisserer.

6.2. Teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven har videreutviklet Levinson (1959) sitt rolleteoretisk rammeverk slik at den kan benyttes for innovasjonslederrollen. Vi har videreutviklet innovasjonsledelsesteorien gjennom empirisk undersøkelse og analyse. Funnene har skapt en sammenheng mellom organisasjonsstruktur og handlingsprinsipper for innovasjonsledere. Dermed bidrar studien til en forståelse av hva rollen og ressursgrunnlaget innad i organisasjonen har å si for om det tas i bruk moderne eller tradisjonell innovasjonsledelse. Studien er også med på å gi en økt forståelse av rollerelevante personlighetstrekk for en innovasjonsleder i lys av

entreprenørskap og innovasjons utdanning. Vi ser også noen likhetstrekk mellom Ibarra (1999) sin tilpasningsprosess av nye roller og våre funn som viser hvordan innovasjonslederen tilpasser seg sin rolle. Ibarra (1999) retter fokuset mot mentorer og eksperimentering av ”midlertidig” roller ved å observere mentorer. I vårt tilfellet, hadde ikke innovasjonslederen noen mentorer å forholde seg til. Tilpasningsprosessen i vår studie gikk i større grad på at innovasjonslederne observerte og testet organisasjonen. Vi har dermed bidratt til teorien ved å vise tilfeller der individer som ikke har noen rollemodeller, gjør seg kjent med organisasjonen fremfor å følge en rollemodell. Videre kan de bruke denne kunnskapen til å eksperimentere med ulike roller.

6.3. Praktiske implikasjoner

Vi ønsket at denne studien skulle tilføre en praktisk verdi til utdanningsprogrammet Entreprenørskap og Innovasjon ved NMBU og en praktisk verdi til organisasjonen som arbeider med innovasjon. Vi ser videre at denne studien også kan gi en praktisk verdi til innovasjonslederen selv. Vi må dog tilføye at metoden som har blitt brukt under studien ikke er generaliserbart, samt er utvalget vårt lite. Det er dog mulig å benytte seg av våre empiriske funn i en praktisk kontekst. Under vil vi drøfte hvordan dette har en praktisk implikasjon og anbefalinger videre for NMBU, organisasjonene og innovasjonslederne.

Praktiske implikasjoner for NMBU

Vi ønsket at studien skulle tilføre en praktisk verdi til utdanningsprogrammet entreprenørskap og innovasjon ved NMBU. Dette gjennom å gi dem ny innsikt i hvordan man kan forberede studenter til å bli innovasjonsledere, samtidig som de blir forberedt på å starte sin egen bedrift. Gjennom vårt studie har vi sett at det er en rekke trekk ved utdanningen som gjør seg gjeldene for innovasjonslederen, dette har i stor grad kommet fra kunnskap, ferdigheter og holdninger de har lært i gjennom konteksten til en gründer eller en oppstartsbedrift.

NMBU kan benytte våre empiriske funn til å undersøke flere aspekter ved entreprenørskapsutdanningen og innovasjonsutdanningen som kan bidra i en organisatorisk setting. Dermed kan de også forberede studenten bedre på å møte organisatoriske krav, og hvilke roller de kan passe til i organisasjoner.

Vi anbefaler NMBU og linjen Entreprenørskap og innovasjon å tilføye kunnskap om hvordan man kan bruke entreprenørielle egenskaper i en organisasjon. Begge forfatterne av denne oppgaven opplever at det kan være vanskelig å finne sin plass i organisasjoner, og hva vi har mulighet til å søke på med en slik kompetanse fra utdanningen. Under denne studien ser vi at roller som innovasjonsledere er mulige fremtidige stillinger hvor utdanningen kan gi oss en fordel. Vi ser videre at flere av våre medstudenter har hatt samme usikkerhet som oss. Vi skulle ønske at universitetet ga oss kompetanse om hvilke krav vi må forholde oss til i en organisasjon, og hvordan vi kan bruke vår kunnskap fra studiet inn i en organisasjon. Flere av innovasjonslederne vi har pratet med reflekterer over at utdannelsen er bred, og du må selvselge deg inn innenfor ulike felt i organisasjonen. Dermed anser vi det som nødvendig at NMBU er tydeligere på å gi innsikt i hvordan en slik kompetanse gjøre seg gjeldene i organisasjoner.

Praktiske implikasjoner for organisasjoner

Vi hadde samtidig et ønske om at studien skulle gi innsikt til organisasjoner om hvordan kandidater med mastergrad i Entreprenørskap og innovasjon kunne bidra i en organisatorisk setting. Denne studien har gitt innsikt i hvordan kandidatene klarer å se sammenhenger på tvers av avdelinger og fungere som en organisator, prosjektleder eller leder for innovasjonsprosjekter. Studien viser organisasjoner at innovasjon er noe som skjer på tvers av fagfelt, og at man trenger en leder/ organisator som kan holde i trådene under en innovasjonsprosess. På den måte er denne studien med på å gi innsikt til organisasjoner om at man i høyere grad burde ha et individ ansatt i en slik rolle som kan se grensesnittet mellom de ulike fagfeltene, i stedet for å bare se ett fagfelt og få en silotankegang.

For organisasjoner kan denne studien bidra til å legge til rette for innovasjonsledere med en bred kompetanse i sin organisasjon. De kan gjennom denne studien lære om hva som hemmer og fremmer innovasjonslederens arbeid knyttet til organisasjonens struktur og kultur, og dermed få en økt forståelse av arbeidet som ligger bak en innovasjonsleder.

Vi vil anbefale organisasjoner å legge mer til rette for innovasjon og innovasjonsledere i organisasjonen. Slik som både teorien vår og våre funn viser til vil innovasjon bli hemmet av for mange eksterne krav. Vi vil anbefale organisasjoner å gi innovasjonsledere mindre standardiserte oppgaver og mye handlingsrom. Det kommer dog frem fra intervjuene at innovasjonslederen ønsker å bli mer målt. På den måte skulle vi ønske at organisasjonene

gikk sammen og fant en bransjefelles metode å måle innovasjon på. Samtidig vil vi anbefale dem å tenke at innovasjon ikke alltid lykkes. I stedet for å bli skremt av feil bør de applaudere og oppmuntre til videre innovasjonsarbeid.

Praktiske implikasjoner for innovasjonsleder

Vi ser etter å ha gjennomført denne studien at dette kan være et bidrag til innovasjonslederen selv. Det er flere av våre informanter som arbeider alene og har ingen å sammenligne seg med i sin organisasjon. Denne studien gir dem en mulighet til å se seg selv utenifra og gi dem innsikt om at de ikke er alene. De utfordringene en innovasjonsleder i en organisasjon møter er relativt like de utfordringene en annen innovasjonsleder i en annen organisasjon møter. På den måten får innovasjonslederen gjennom denne studien mulighet til å lære av hverandre og se hvordan andre innovasjonsledere og organisasjoner har håndtert utfordringer.

Studien vil også hjelpe nye innovasjonsledere med hva de må forberede seg på i en organisasjon. Innovasjonsledere med en utdanning i Entreprenørskap og innovasjon har en bred kompetanse, og må finne sin plass i organisasjonen. Her må innovasjonsledere screene organisasjonen og forstå hvor de passer inn. Vi ser at innovasjonslederen ikke kan forvente seg en bruksanvisning på hvordan deres arbeidshverdag skal se ut i organisasjonen. Innovasjonslederen får heller brede roller med mange ulike arbeidsoppgaver med mye usikkerhet. Organisasjonen har ikke nødvendigvis er god formening om hva innovasjonslederen kan brukes til. Det er derfor opp til innovasjonslederen selv å finne sin plass.

6.4. Svakheter og begrensning med studien

Vi har i denne studien benyttet oss av et utvalg av ti innovasjonsledere som tilfredsstilte våre kriterier som ble dannet på bakgrunn av teori. Vi må dog tilføye at utvalget bestående av få individer og metode valget vårt ikke kan generaliseres.

Metode

I vår studie har vi benyttet oss av en kvalitativ metode med en semi-strukturert intervjuguide. Vi anså det som relevant å benytte oss av en semi-strukturert intervjuguide for å muliggjøre en god dialog med informantene. En kvalitativ metode er dog kun et bilde av innovasjonslederens meninger og forståelse. Hvilket kan bety at dersom intervjuet hadde blitt

avholdt til et annet tidspunkt, kunne svarene vært annerledes. Dette spesielt med tanke på at vi ser av vår analyse at innovasjonsledelsesrollen er en rolle som ble til over tid, og dermed er i kontinuerlig endring. I tillegg vil en semi-strukturert intervjuguide føre til at enkelte emner blir diskutert blant noen informanter, men ikke alle. Allikevel ser vi at vi har fått nyttig innsikt av den semi-strukturerte intervjuguiden som vi ikke hadde klart å forberede oss på bakgrunn av teorien som har blitt lest. Eksempel på dette er problemet innovasjonslederen møter på knyttet til ulikt meningsinnhold av begrepet innovasjon i organisasjonen.

Ettersom alle intervjuene varte fra 60 til 90 minutter var det mye data å strukturere og kode. Dette kan ha ført til at vi har oversett viktig informasjon. Vi har dog gått tilbake til transkriberingen under prosessen flere ganger for å dobbeltsjekke at vi ikke har oversett noe, eller for å lese oss opp på sammenhenger sitater blir sagt i. Vi må dog også vektlegge at våre funn blir tolket av oss, og det kan forekomme misforståelser, selv om vi under intervjuet spurte informantene om vi hadde forstått dem riktig.

Utvalg

Studien er gjennomført ved en kvalitativ tilnærming med et mindre utvalg. Informantene måtte tilfredsstille en rekke krav for å ta del i vårt forskningsprosjekt. Disse kravene ble satt på bakgrunn av teori, men det er mulig at disse kriteriene også har ført til at vi har valgt bort informanter som hadde vært mer aktuelle for oss. På bakgrunn av tidsbegrensning på oppgaven, måtte vi være sikre på at de vi intervjuet faktisk passet til vårt prosjekt derfor anså vi det som nødvendig med et kriteriebasert utvalg.

Vi har intervjuet informantene på bakgrunn av den teorien vi har lest om rolleteori, entreprenørskapsteori og innovasjonsledelsesteori. Det er dermed mulig at det er andre faktorer som påvirker innovasjonslederen i sin rolle. Det kan være eksterne krav som ikke kommer frem av våre data som kan ha en innvirkning på innovasjonslederen. Samtidig kan det også være andre interne drivkrefter som påvirker innovasjonslederens forståelse av rollen. Vår studie har rettet blikket mot innovasjonslederens identitet som følge av Entreprenørskap og Innovasjonsutdanningen. Vi anser det dersom som mulig at noen av våre funn ikke bare er direkte knyttet til deres utdanning, men også medfødte evner.

På bakgrunn av svakhetene og begrensningene i denne oppgaven ser vi at det er en mulighet for at funnene hadde vært annerledes dersom noen andre hadde gjennomført intervjuene. Det

er vanskelig for en intervjuer å stille seg helt nøytral under et intervju. Vi anser det derfor som mulig at vi har vært med på å sette vårt preg på intervjuet. Samtidig kan funnene våre ha vært annerledes om vi hadde intervjuet andre innovasjonsledere med samme utdanning, da vi kun har intervjuet ti innovasjonsledere. Videre vil muligens funnene blitt annerledes dersom vi intervjuet til et annet tidspunkt på grunn av rollens kontinuerlige endring.

Oppgaven vår omfatter flere emner, noe som fører til at vi ikke har anledning til å grave veldig dypt i de ulike delene av oppgaven. Funnene hadde kanskje vært annerledes dersom vi kun hadde tatt for oss et aspekt fra Levinson sitt rammeverk.

6.5. Anbefaling til videre forskning

Våre funn har bidratt til en økt forståelse av hvordan kandidater med mastergrad i Entreprenørskap og Innovasjon utøver en innovasjonslederrolle i en etablert organisasjon. Vi ser under studien at det er noen felt som kan forskes ytterligere på når det kommer til entreprenørskapsteori i kontekst av rolleteori. Her vil vi komme med forslag til videre forskning oppsummert nedenfor:

Innovasjonslederens tilpasningsprosessen

Ibarra sin studie fokuserer på tilpasningsprosessen til individer ved at de prøver ut nye roller eller ”midlertidige identiteter” ved å observere rollemodeller (Ibarra, 1999). På lik linje med Ibarra (1999) så eksperimenterer innovasjonslederne, men ikke ved å observere rollemodeller. Vår studie har vist at innovasjonsledere tilpasser rollen deres ved å screene og dermed observere organisasjoner. Det kan dermed være av interesse å rette blikket mot hvordan individer tilpasser seg nye roller, ved mindre fokus på rollemodeller og mer fokus rundt organisasjoner som kan brukes som et territorium for å bli bedre kjent med seg selv og dermed bygge eget identitet.

Innovasjonslederrollen over tid – longitudinelle studie

Ettersom innovasjonsledelsesrollen er dynamisk, kan det være av interesse å undersøke hvordan rollen utvikler seg over tid. Dette kan gjøres ved å foreta en longitudinelle studie over innovasjonslederrollen.

Hvordan innovasjonsledere med annen utdanning utøver innovasjonslederrollen

I denne studien har vi fokusert på individer med Entreprenørskap og innovasjons utdanning utøver innovasjonslederrollen. Det kommer dog frem fra studien at ikke alle kollegaer med samme stilling som innovasjonsleder har lik utdanning. Det kan være interessant å undersøke hvordan innovasjonsledere med ulike utdanninger utøver rollen deres. Eventuelt kan man gjennomføre en sammenlignende studie av innovasjonsleder med utdanning i Entreprenørskap og Innovasjon opp mot innovasjonsledere med annen utdanning

Organisasjonsstrukturene og handlingsprinsippene til innovasjonslederne

Studien vår har vist en kobling mellom hvordan innovasjonslederens arbeid struktureres (heltid- eller deltidsinnovasjonsledere) og handlingsprinsippene (utnyttende og utforskende). Det kan være av interesse å undersøke hvorvidt organisasjonens struktur og måten innovasjonsledere jobber på har en klar sammenheng med handlingsprinsippene som tas i bruk.

REFERANSER

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ashforth, B. (2000). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*: Routledge.
- Ashforth, B. E., Johnson, S. A., Hogg, M., & Terry, D. (2001). Which hat to wear. *Social identity processes in organizational contexts*, 32-48.
- Bager, T., Ottosson, H., & Schott, T. (2010). Intrapreneurs, entrepreneurs and spin-off entrepreneurs: similarities and differences. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 339-358.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of Sociology*, 12(1), 67-92.
- Binks, M., Starkey, K., & Mahon, C. L. (2006). Entrepreneurship education and the business school. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(1), 1-18.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cooper, R. G. (1994). Third-generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 11(1), 3-14.
- Donnellon, A., Ollila, S., & Williams-Middleton, K. (2014). Constructing entrepreneurial identity in entrepreneurship education. *The International Journal of Management Education*, 12. doi:10.1016/j.ijme.2014.05.004
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*(812-095).
- Harmeling, S. S., & Matlay, H. (2011). Re-storying an entrepreneurial identity: education, experience and self-narrative. *Education + Training*, 53(8/9), 741-749.
doi:10.1108/00400911111185053
- Hayton, J., & Kelley, D. (2006). A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45, 407-427.
doi:10.1002/hrm.20118

- Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II. *Education+ Training*, 47(3), 158-169.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, 44(4), 764-791.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufta, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3rd edition ed.): Abstrakt.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design*, 10, 93-131.
- Kubberød, E., & Pettersen, I. B. (2017). Exploring situated ambiguity in students' entrepreneurial learning. *Education+ Training*.
- Kubberød, E., & Pettersen, I. B. (2018). Exploring Students' Entrepreneurial Identity Matching through Cross-Cultural Learning. *Uniped*, 41(01), 54-67.
- Kubberød, E., Pettersen, I. B., Erikson, T., & Lahn, L. C. (2018). Progresjon og kvalitet i høyere entreprenørskapsutdanning. *Uniped*, 41(1), 5-9. doi:10.18261/issn.1893-8981-2018-01-01 ER
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*: South Western, Cengage Learning.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*: Gyldendal akademisk.
- Lackéus, M. (2014). An emotion based approach to assessing entrepreneurial education. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 374-396.
- Leitch, C. M., & Harrison, R. T. (2016). Identity, identity formation and identity work in entrepreneurship: conceptual developments and empirical applications. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3-4), 177-190.
- Levinson, D. J. (1959). Role, personality, and social structure in the organizational setting. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 170.
- Malterud, K. (2003). Kvalitative metoder i medisinsk forskning — en innføring, 2.utg. *Vård i Norden*, 23(2), 50-50. doi:10.1177/010740830302300212

- Markman, G. D., Phan, P. H., Balkin, D. B., & Gianiodis, P. T. (2005). Entrepreneurship and university-based technology transfer. *Journal of business venturing*, 20(2), 241-263.
- Matlay, H., Hytti, U., & Heinonen, J. (2013). Heroic and humane entrepreneurs: identity work in entrepreneurship education. *Education+ Training*.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352-369.
- Murnieks, C., & Mosakowski, E. (2007). Who am i? looking inside the 'entrepreneurial identity'. *Frontiers of entrepreneurship research*.
- Mwasalwiba, E. S. (2010). Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Education+ Training*.
- Nacinovic, I., Galetic, L., & Cavlek, N. (2009). Corporate culture and innovation: Implications for reward systems. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53, 397-402.
- Nielsen, S. L., & Lassen, A. H. (2012). Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 373-389.
- 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: 10.02.2020)
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. *International small business journal*, 25(5), 479-510.
- Pittaway, L., & Cope, J. (2016). Simulating Entrepreneurial Learning. *Management Learning*, 38(2), 211-233. doi:10.1177/1350507607075776
- Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O., & King, A. (2011). The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning. *International small business journal*, 29(1), 37-57.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 399-424.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*: Edward Elgar Publishing.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data*: SAGE Publications.

- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 224-237.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), 1163-1193.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International journal of management reviews*, 3(3), 169-183.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*: John Wiley & Sons.
- Toma, S.-G., Grigore, A.-M., & Marinescu, P. (2014). Economic development and entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 8(0), 436-443.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.
- Turner, R. H. (1990). Role change. *Annual review of Sociology*, 16(1), 87-110.
- Winkel, D., Vanevenhoven, J., Drago, W. A., & Clements, C. (2013). The structure and scope of entrepreneurship programs in higher education around the world. *Journal of Entrepreneurship Education*, 16, 15.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.

VEDLEGG

Vedlegg 1 – Screeningspørsmål stilt under telefonsamtale

- Kan du si noe kort om hva du gjør i den nåværende jobben din?
- Jobber du med innovasjon på din nåværende arbeidsplass?
- Jobber du med å frembringe kunnskap, tjenester og/eller produkter som skal brukes i et marked?
- Er du eller har du deltatt i innovasjonsprosjekter på din nåværende arbeidsplass?

Vil du delta i masterprosjektet

“Fra entreprenørskapsstudent til innovasjonsleder – et rolleperspektiv»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et masterprosjekt hvor formålet er å studere hvordan alumni fra entreprenørskapsutdanning utøver sin rolle som innovasjonsleder/forretningsutvikler. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masterprosjektet er å studere hvordan alumni fra entreprenørskapsutdanning utøver sin rolle som innovasjonsleder/forretningsutvikler, samt hvordan entreprenørskapsutdanningen bidrar til en forståelse av denne rollen, som igjen påvirker hvordan rollen blir utøvd. Masterprosjektet strekker seg fra høsten til januar 2020 til juni 2020. Data vil brukes i masteroppgaven til Nora Helene Schnitler og Nita Bislimi. Data vil senere brukes i PhD-avhandlingen til Nils Magne Killingberg

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir bedt om å delta i dette forskningsprosjektet da du har gjennomført en master i entreprenørskap. Deltakerne i prosjektet har blitt valgt ut med utgangspunkt i utdannings- og yrkesbakgrunn. Studien tilstreber også lik representasjon av kvinner og menn.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet må du delta på 1 intervju våren 2020. Intervjuene inneholder spørsmål om din utdanning og arbeid. Intervjuene vil bli tatt opp og transkribert og vil benyttes i masterprosjektet til Nora Helene Schnitler og Nita Bislimi og senere i vitenskapelige publikasjoner og PhD-avhandling til Nils Magne Killingberg.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

All informasjon og analyser i prosjektet vil bli behandlet konfidensielt og i tråd med forskningsetiske retningslinjer og prinsipper. Lydopptak vil slettes når transkribering er gjennomført. Transkriptene vil ikke inneholde direkte personidentifiserende opplysninger. Navn epost og telefonnummer lagres separat og kobles til data med en kodenøkkel Intervju vil fremstilles i anonymisert form i vitenskapelige publikasjoner og annet vitenskapelig arbeid. Kun masterstudenter Nora Helene Schnitler og Nita Bislimi, samt veiledere, stipendiat Nils Magne Killingberg (NMBU) og

Førsteamanuensis Elin Kubberød (NMBU) samle data og ha tilgang til innsamlet datamateriale (rådata).

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2020. Data vil deretter brukes i PhD-prosjektet til Nils Magne Killingberg. PhD-prosjektet forventes å være ferdig juli 2021 Ved PhD-prosjektets slutt vil

kodenøkkel med direkte personopplysninger bli slettet. Anonymiserte transkriberte intervjuer vil arkiveres i et godkjent arkiv for eventuell videreføring av prosjektet

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 (NMBU) 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 stipendiat Nils Magne Killingberg, på epost (nils.magne.killingberg@nmbu.no) eller telefon: 93 43 22 32 eller Førsteamanuensis Elin Kubberød, på epost (elin.kubberod@nmbu.no) eller telefon: 41 04 24 35. Masterstudent Nora Helene Schnitler på epost (norahelene@hotmail.com) eller telefon: 45 25 73 05. Masterstudent Nita Bislimi på epost (nita.h.bislimi@gmail.com) eller telefon: 40 76 78 38.
- Vårt personvernombud: Jan Olav Aarflot
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Fra entreprenørskapsstudent til innovasjonsleder – et rolleperspektiv», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju .

Jeg samtykker til at mine personopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, juni 2020 og senere i PhD-prosjekt som forventes avsluttet juli 2021

(Signert, dato)

Intervjuguide

Gjøre seg klar, få samtykkeskjema og snakke litt om at vi tar opp og lignende. Snakke litt kort om hva denne masteren handler om og hvorfor vi ønsker å skive den. Fortelle at vi er veldig glad for at vedkommende stiller, og at de når som helst kan trekke seg, uten grunn.

DEL 1:

Oppvarming: Snakk litt løst og fast om forskjellige ting. (10 min)

- Kan du starte med å fortelle kort om stillingen din?
- Når fikk du denne jobben?
- Hva har du gjort tidligere
- Hva legger du i entreprenørskap og innovasjon?

Snakke litt kort om hva vi mener med rolle

Rolle: Det handler om det som er i stillingsbeskrivelsen og utover det.

Turner beskriver rolle som et bestemt mønster av atferd og holdninger i en posisjon, som gir basis for å plassere og identifisere en person i en organisasjon (Turner, 1990). Roller er assosiert med sosiale posisjon (eller status) og bærer preg av både egne og andres forventninger (Biddle, 1986). Sosiale posisjon kan være i arbeidsplass, hjemme, etc

DEL2:

Ekstern: (25 min)

Krav kommer fra omgivelsene (organisasjonen). Styringssystemer forbundet med rollekravene til innovasjonsledere. Normer knyttet til rollekrav.

- Hva er din rolle i bedriften du jobber i?
 - Hva kreves av denne rollen?
- Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder i din nåværende stilling? (Kan vi se din stillingsbeskrivelsen din hvis du har denne?)
- Hva forventer dine kollegaer av deg og hvordan møter du disse forventningene?
 - Opplever du noen konflikter mellom hva som kreves av deg og din forståelse av rollen?
- Hvordan er kulturen for innovasjon i bedriften?
- Opplever du at det er noen spesifikke normer som påvirker din rolle og ditt arbeid?
 - Hvordan?

Motstridende roller. Innovasjonsledere og autonomi . Rollekonflikter

- Hvordan er organisasjonen utformet?
 - Føler du at det er utformet på en måte som legger til rette for innovasjon?
 - Er du en del av et team som jobber sammen om innovasjon?
 - Hvordan jobber teamet ditt sammen om innovasjon?

- Opplever du at du har stor frihet til å utforme dine arbeidsoppgaver selv?
 - Hvor mye beslutningsmakt har du og hva har du beslutningsmakt over?
 - Er det noen beslutning du tar uten å gå igjennom nærmeste leder? (handlingsrom)

DEL3:

Subjektiv: (15 min)

Identitet

- Hvordan vil du beskrive din egen rolle i bedriften?
- Hvis andre spør deg hva du jobber med og hvilke stilling du har, Hvordan ville du forklart det?
 - Hva er viktig for deg i en arbeidshverdag?
- Hvordan tror du dine tidligere erfaringer ha formet deg og dine handlinger?
- Hvilke forventninger hadde du til denne rollen før du skulle starte?
 - hvordan føler du at disse forventningene ble møtt?

Entreprenørskap og innovasjons utdanning

- Hvilke ferdigheter og personlige egenskaper er viktig i din rolle i dag?
- Hvordan har utdanningen i Entreprenørskap og innovasjon formet din forståelse av denne rollen?
 - Hva stiller du sterkere med i forhold til dine kollegaer som har utdannelse innen økonomi/ledelse ect.
- Hvorfor tror du fikk denne stillingen?
 - Hvordan spilte det inn at du hadde en master i innovasjon og entreprenørskap?

DEL4:

Faktiske: (25 min)

- Hvordan jobber du med innovasjon?
 - Kan du beskrive innovasjonsprosessen fra ide til implementering?
 - Har selskapet/organisasjonen en standardisert prosess/prosedyre for dette?
 - Hvem innoverer dere for?
- Hvordan utforsker du/dere nye muligheter? (Exploration, IWB)
 - Eksperimentering/prøving og feiling
- Hvordan jobber du/dere med å løse problemer og finne nye konsepter? (Idea generation, IWB)
 - Bruker du noen av verktøyene du lærte på studiet i Entreprenørskap og innovasjon i din stilling?
- Når du først har en ide/konsept/mulighet, hvordan går du frem for å skaffe støtte og ressurser? (Idea championing, IWB)
 - Hvordan formidler og motiverer dere ideen ovenfor andre?
- Hvordan foregår implementeringen av nye ideer/konsepter? (Idea implementation, IWB)
- Har du hatt noen motgang, uenighet eller konflikt i prosessen?
 - Isåfall hvordan har du taklet det?
- Husket du noen spesielle hendelser som endret retning for din rolle eller atferd?
- Har din rolle endret seg fra du startet til nå?
 - Hvordan?
- Hvordan måler dere innovasjon?
 - Hva blir du målt på i din rolle?

- På hvilken måte har du fått være med på å utforme sin egen rolle?

Begynnende slutt:

- Har du noe mer du ønsker å fortelle oss?

Oppsummering:

- Så vi har forstått deg riktig at..... (oppsummer kort det vedkommende har sagt)

Avslutning:

Tusen takk for at du stilte til intervju. Gjenta litt om rettigheter og slikt.



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway