

Masteroppgave



En casestudie av avdelingsleders rolle ved implementering av nye ideer gjennom medarbeiderdrevet innovasjon

Av Ida Beate Wenstad

Innholdsfortegnelse

Innledning	5
1.1 Tema	5
1.2 Problemstilling	6
1.3 Oppgavens oppbygning	8
2. Teoretisk fundament	9
2.1 Tjenesteinnovasjon	9
2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon	11
2.2.1 Top-down og bottom-up prosesser	13
2.2.2 Ulike faser i medarbeiderdrevet innovasjon	14
2.2.3 Faktorer som påvirker medarbeiderdrevet innovasjon	18
2.3 MELLOMLEDER	21
2.3.1 Ledelse av innovasjonsprosesser	21
2.3.2 Innovativ kultur.....	23
2.3.3 Mellomleders roller	24
3. Metode	30
3.1 Valg av metode	30
3.2 Case	31
3.3 Utvalg av informanter	32
3.4 Intervju	32
3.5 Ethiske overveielser	34
3.5.1 Å forske i egen organisasjon	35
3.5.2 Metodisk refleksjon	36
3.6 Tematisk analyse	38
4. Data og analyse	40
4.1 Fokus på endring i Adecco	40
4.2 Involvering av medarbeiderne i endringsprosesser	44
4.3 Utvikling av nye ideer fra medarbeider i organisasjonen	48
4.4 Adecco- et topptungt selskap	52
5. Diskusjon	58
5.1 Forskningsspørsmål A	58
<i>"Hva slags faser inngår i prosessen knyttet til behandling av ideer fra ansatte, dvs. det vi kaller medarbeiderdrevet innovasjon, og hvilke aktører i bedriften er involvert i de ulike fasene?"</i>	58
5.2 Forskningsspørsmål B	65
<i>"Hva er avdelingsleders rolle og oppgave i de ulike fasene i forskningsspørsmål A, og hvilke kriterier brukes i vurderingen om ideer fra medarbeidere skal aksepteres og spres?"</i>	65
6. Avslutning	71
6.1 Oppsummering	71
6.2 Studiens begrensninger og veien videre	74
7. Litteratur	75
Vedlegg 1 Figur 2 av Renkema et al (2017 s. 31)	80
Vedlegg 2 Intervjuguide	81

Forord

Denne studien er gjennomført som en avsluttende oppgave i masterstudiet Innovasjon med spesialisering i ledelse og organisering ved Høgskolen i Innlandet avd. Lillehammer. Dette er et resultat av to utfordrende, lærerike og spennende år. Arbeidet har vært en krevende prosess hvor jeg valgte å arbeide i en 100% stilling ved siden av et studie på fulltid. Det er absolutt ikke å anbefale, men jeg er stolt over at jeg har fullført dette løpet.

Det har vært utfordrende å skrive denne oppgaven alene uten en samarbeidspartner å diskutere med. Likevel har jeg funnet støtte i å anvende Adecco som case, med gode kollegaer som har støttet og lagt til rette for at jeg har fått fullført denne oppgaven. Jeg ønsker spesielt å takke min avdelingsleder Henrik Wegerle Johansen som har gitt meg fri fra jobb på kort varsel, bistått og oppmuntret meg gjennom det siste året. Jeg vil også takke alle informantene som har prioritert å bidra i denne studien, selv med en svært hektisk hverdag.

Takk til Svein Bergum som har veiledet meg gjennom denne oppgaven. Hans gode støtte, pågangsmot og kunnskapsrike bakgrunn har vært til stor motivasjon og hjelp i denne prosessen.

En stor takk må rettes til samboer, familie og venner som har holdt ut med meg i disse siste månedene. Deres støtte og oppmuntring har vært uvurderlig, og deres matkunnskaper har bidratt til at jeg har spist middag hver dag. Takk!

Hamar, 09.06.2018

Ida Beate Wenstad

Sammendrag

Kontinuerlige endringer i samfunnet og markedet med fokus på ny teknologi og digitalisering har bidratt til større fokus på innovasjon. I denne studien er Adecco Norge, et av Norges ledende bemanningsbyråer, anvendt som case hvor toppledelsen, avdelingsledere og medarbeidere er presentert som viktige og sentrale aktører. Formålet med studien har vært å undersøke anvendelsen av medarbeiderdrevet innovasjon i Adecco, hvor avdelingslederens rolle ved vurdering av nye ideer initiert av medarbeidere har vært sentralt. Medarbeiderdrevet innovasjon har i de siste årene vært fremtredende i organisasjoners innovasjonsarbeid, med fokus på medarbeidere som sentral aktør ved endringsprosesser.

Jeg har i denne studien sett hvordan avdelingslederne står som et bindeledd mellom top-down og bottom-up prosesser i Adecco. Dette har vist seg å være utfordrende med bakgrunn i stor anvendelse av toppstyrte prosesser som føles påtvunget, og et stadig økende press på å anvende medarbeidere i endringsprosesser. Studien viser til at det foreligger ulike synspunkter og anvendelse av tid på de ulike perspektivene i en veldig hektisk og travel hverdag.

Resultatene som fremkommer av studien viser at avdelingslederne er inneforstått med at medarbeiderne er svært sentrale aktører i utviklingsarbeid, og de forsøker å tilrettelegge for dette i hverdagen. Det er derfor funnet støtte for at avdelingslederne har ulike roller i prosessen, henholdsvis som fasilitator og vokter ved bottom-up prosesser, og rollen som oversetter er mest fremtredende i top-down prosesser hvor de forsøker å implementere det som er bestemt av toppledelsen og involverer medarbeiderne her etter. Utfordringer som dårlig kommunikasjon, opplæring og mangel på kontroll har vist seg å være avgjørende faktorer på implementeringen av toppstyrte prosesser. Det mest overraskende funnet i studien er at det foreligger liten grad av medarbeiderdrevet innovasjon i Adecco. Det er funnet god støtte for fremvekst og utviklingsfasen av Renkema et al (2017), men mye av prosessen stopper ved kommunikasjonsfasen på grunn av for dårlig tid til å lytte til medarbeiderne. Kun én av informantene hadde et konkret eksempel på en implementert endring fra et bottom-up perspektiv, og én informant hadde et eksempel på en pågående prosess som befinner seg i etableringsfasen (Renkema et al, 2017). Avdelingslederne påpeker at det er vanskelig å stå som et bindeledd mellom top-down og bottom-up prosesser i et topptungt selskap.

Nøkkelord: Tjenesteinnovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), ledelse av innovasjon, mellomleders rolle, top-down og bottom-up, faser, påvirkningsfaktor

Innledning

1.1 Tema

Den utviklingen vi ser i samfunnet i dag er preget av konstante svingninger, påvirkning av miljø, trender og økonomi (Saari et al, 2015). Raske og skiftende endringer preger samfunnet og mange organisasjoner strever med å opprettholde jevn aktivitet og fokus på de rette elementene. Innovasjon har for mange blitt en nødvendig løsning i forsøket på å oppnå best mulig konkurransefortrinn, både innad og utad i organisasjonen. Innovasjon defineres som en prosess og kunnskapsskaping, hvor nye problemer blir definert og ny kunnskap utvikles for å løse de (Lam, 2005). Organisasjoner går stadig mer bort fra underliggende metoder med fokus på utvikling i form av kontrollerte og kjente omgivelser, og legger heller vekt på at det er andre aktiviteter og plattformer som kan være essensielle i en innovasjonsprosess (Høystrup, 2012). Innovasjon har lenge vært preget av et top-down perspektiv hvor aktiviteter er initiert av toppledelsen, men en mer preget bottom-up prosess hvor medarbeidere er sentrale har begynt å fremtre i organisasjoner. Særlig vises det hen til forholdet mellom disse to perspektivene vedrørende om organisasjoner velger ett av disse, eller om det er en sammenheng av top-down og bottom-up prosesser i organisasjoners utviklingsarbeid (Saari et al, 2015; Engen & Magnusson, 2015).

Et område som har fått et mye større fokus de siste årene er derfor medarbeideres rolle i organisasjoner (Amundsen et al, 2011). Medarbeidere innehar stor kompetanse og mangfold av ideer som kan bidra til å styrke innovasjon innad i organisasjoner, og medarbeiderdrevet innovasjon har blitt sentralt. Den kreativiteten et individ innehar kan bidra til grunnleggende kreativitet innad i organisasjonen. En av utfordringene for organisasjonene er å tilrettelegge for å kunne utnytte potensialet i medarbeiderne. Det vises derfor til at det må tilrettelegges for gode systemer eller metoder innad i organisasjonen som kan fange opp de gode ideene til medarbeiderne, slik at de kan anvendes i utviklingen av organisasjonens innovasjonsprosess (Aasen & Amundsen, 2011).

I St.meld.nr 7 (2008-2009) viser regjeringen til at det skal satses på medarbeiderdrevet innovasjon i Norge, hvor de ansattes aktive deltagelse i utviklingsprosjekter er sentralt (Regjeringen, 2008-2009). Det har blitt en økende forståelse for at ingen organisasjon innehar all den kunnskapen de trenger i en endringsprosess og det har ført til en bredere forståelse for

at læring, problemløsning og innovasjon krever samarbeid mellom mennesker (Aasen & Amundsen, 2011). Dette blir særlig synliggjort gjennom tjenesteorganisasjoner, hvor kunder og andre individer forventer tilpassede tjenester. Når medarbeiderne omgås kundene tillærer de seg ny kunnskap som kan føre til en ny innovativ idé som kan være grunnlaget for et nytt produkt eller tjeneste for organisasjonen (Engen & Magnusson, 2015).

For at medarbeidere skal kunne fremme sin kreativitet, ideer og bidrag må det tilrettelegges for dette i organisasjonen (Aasen & Amundsen, 2011). I organisasjoner er det ulike hierarkiske nivåer, og noe bredt kan det deles inn i toppledelse, mellomledelse og medarbeidere. I henhold til medarbeiderdrevet innovasjon blir samarbeidet mellom ledelse og medarbeidere trukket frem som en viktig faktor, og særdeles mellomleders rolle som fasilitator (Amundsen et al, 2011; Saari et al, 2015; Fuglesang & Sørensen, 2011). Det foreligger funn på at mellomledere tilrettelegger for innovative aktiviteter på arbeidsplassen som skal bidra til økt fokus på medarbeiderdrevet innovasjon (Saari et al, 2015; Engen og Magnusson, 2015; Balogun, 2003). Det er derimot mye å lære om hvilke faser som inngår og faktorer som påvirker medarbeiderdrevet innovasjon og det foreligger manglende funn på konkrete aktiviteter som kan bidra til en suksessfull implementering i organisasjonens innovasjonsutvikling (Engen & Magnusson, 2015; Saari et al, 2015, Høyrup, 2012). Medarbeidere har ikke tilstrekkelig med ressurser alene til å implementere egne ideer, og mellomleders rolle ved initierte aktiviteter blir sentralt i forhold til prosessen med utvelgelse og aksept av nye ideer som skal videreutvikles.

1.2 Problemstilling

Medarbeiderdrevet innovasjon har blitt svært fremtredende de siste årene, og det foreligger mangel på kunnskap innen dette området. Med bakgrunn i fremstillingen ovenfor har denne oppgaven til hensikt å belyse hvilke faser som inngår i medarbeiderdrevet innovasjon og hvilke faktorer som påvirker dette. Innovasjon og ledelse er nært tilknyttet og ved å studere hvilke aktiviteter mellomleder kan bidra med for å tilrettelegge for medarbeiderdrevet innovasjon, vil det kunne belyse samspillet mellom top-down og bottom-up prosesser. Gjennom et bottom-up-perspektiv skal medarbeidere få muligheten til å fremme nye ideer og forbedringer av eksisterende tjenester eller produkter som skal kunne implementeres i

organisasjonen. Ved å se nærmere på prosessen ved behandling av nye ideer initiert av medarbeidere vil det være interessant å se på hvilken rolle mellomlederen har ved utøvelse av medarbeiderdrevet innovasjon.

Som case har jeg anvendt Adecco Norge. Dette er også en bedrift jeg selv jobber innenfor som HR- og kundekonsulent. Målet med forskningen er å bidra til større forståelse av viktigheten med medarbeiderdrevet innovasjon for meg som ansatt, men også for organisasjonen som helhet. For å belyse tematiseringen arbeider jeg ut fra to hovedproblemstillinger, henholdsvis forskningsspørsmål A og B:

Forskningsspørsmål A:

“Hva slags faser inngår i prosessen knyttet til behandling av ideer fra ansatte, dvs. det vi kaller medarbeiderdrevet innovasjon, og hvilke aktører i bedriften er involvert i de ulike fasene?”

Forskningsspørsmål B:

“Hva er avdelingsleders rolle og oppgave i de ulike fasene i A, og hvilke kriterier brukes i vurderingen om ideer fra medarbeidere skal aksepteres og spres?”

I denne studien vil avdelingsleder, medarbeidere og toppledelsen i Adecco bli presentert som viktige aktører, hvor jeg ønsker å se nærmere på samspillet mellom top-down og bottom-up prosesser. Sentralt vil det omhandle avdelingsledernes oppfatning av medarbeidere i utviklingsarbeid og hvordan de tilrettelegger for dette i hverdagen. Bottom-up prosesser karakteriseres som ideer som er fremlagt av medarbeidere i bunnen av hierarkiet som blir videreformidlet oppover i organisasjonssystemet (Smith et al, 2012). Hvordan avdelingslederne mottar og håndterer disse ideene vil bli fremhevet, i tillegg til om det foreligger noen faktorer som påvirker disse i prosessen. Det er antatt at ideene arbeides med gjennom ulike faser, og at avdelingslederne har ulike rolle tilknyttet disse. Avdelingsleders rolle vil være svært sentralt, og ved å snakke med ulike avdelingsledere på flere kontorer vil jeg kunne få et større overblikk over bottom-up fokuset i de ulike avdelingene. Dette vil gi meg muligheten til å se på sammenhenger mellom de og hvordan de ulike tilrettelegger for

nye ideer. Det vil også være interessant å se på topplederens innflytelse på medarbeiderdrevet innovasjon, om de er åpne for nye ideer fra et bottom-up perspektiv og om det påvirker hverdagen til avdelingslederne.

Når det henvises til medarbeidere i denne oppgaven så er det individer som er ansatt i Adecco, men som ikke formelt er tildelt noen oppgaver som omhandler innovasjon (Høyrup, 2012). Disse medarbeiderne vil formelt sett ha titler som har tilknytning til HR-arbeid og rekruttering. Når det henvises til mellomleder i denne forskningen er dette en rolle som ligger mellom toppledelsen og medarbeiderne i hierarkiet, og er omtalt som avdelingsledere (Høyrup, 2012). Jeg har intervjuet seks avdelingsledere fra ulike kontorer, med ulik størrelse og sammensetning av medarbeidere og arbeidsområde. Jeg har valgt å anvende casestudie som metode, men det er medarbeiderdrevet innovasjon og menneskene som vil være hovedfokuset. Teorien jeg har valgt er utvalgt på bakgrunn av min problemstilling. Jeg har derfor valgt å begrense den til teorier om innovasjon og innovasjonsprosesser, i tillegg til medarbeiderdrevet innovasjon, og teorier om mellomlederens rolle. Jeg har ikke studert innovasjonsprosesser i sin helhet i Adecco, men jeg har fått kjennskap til pågående eller avtroppende prosesser som medarbeiderne har vært involverte i. Med mine funn i denne studien håper jeg å bidra til økt forståelse over betydningen av medarbeiderdrevet innovasjon i hverdagen, og hvordan avdelingsledere kan tilrettelegge for dette.

1.3 Oppgavens oppbygning

I kapittel to vil jeg legge frem en presentasjon av relevant teori som jeg har valgt ut for denne studien. Jeg vil først se nærmere på tjenesteinnovasjon og hva dette omhandler, før medarbeiderdrevet innovasjon blir omhandlet i stor grad med ulike faser fremhevet av Renkema et al (2017) og ulike faktorer som kan påvirke prosessen. Litteratur på top-down og bottom-up prosesser vil også foreligge. Dette etterfølges av mellomleder og mellomleders rolle. I kapittel tre vil jeg redegjøre for valg av metode for å belyse problemstillingen, og jeg vil også gå nærmere inn på etiske overveielser, særlig i henhold til å forske i egen organisasjon. I kapittel fire vil data og analyse bli presentert med stort fokus på informantenes meninger og vurderinger. Kapittel fem vil omhandle en diskusjon hvor jeg kobler empiri opp mot aktuell fremstilt teori, etterfulgt av kapittel seks med avslutning og oppsummering.

2. Teoretisk fundament

”Innovation is a process of learning and knowledge creation through which new problems are defined and new knowledge is developed to solve them”

Lam, 2005

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som legges til grunn for denne studien. Innledningsvis vil tjenesteinnovasjon presenteres og vil bli omhandlet som en utvikling av en ny, eller modifisering av en eksisterende tjeneste (Toivonen & Tuominen, 2009). Deretter vil medarbeiderdrevet innovasjon bli presentert i større grad, hvor medarbeidere ses på som deltakere av organisatoriske innovasjonsprosesser. Jeg har valgt å utdype top-down og bottom-up perspektivet for å vise til betydningen av medarbeiderdrevet innovasjon og samhandlingen mellom toppledelse og medarbeiderne. Videre vises det til ulike faser av medarbeiderdrevet innovasjon og hvilke faktorer som kan påvirke dette. I kapittelets tredje del vil jeg omhandle mellomledere og deres rolle. Jeg vil først henvisne til ledelse av innovasjonsprosesser og innovativ kultur, før mellomleders ulike roller vil bli omhandlet i stor grad.

2.1 Tjenesteinnovasjon

Tjenestesektoren er en sektor som har fått betydelig større rolle i samfunnet de siste årene og det har blitt en større forståelse for at innovasjon også foreligger i daglige tjenester (Sørensen et al, 2013). Tidligere ble ikke tjenester ansett som et innovativt bidrag og innovasjonsteori ble primært omhandlet med grunnlag i teknologisk innovasjon i produksjonsaktiviteter. Utfordringene var knyttet til at det var vanskelig å måle endringene ut fra et økonomisk perspektiv, i tillegg til å måle forbedrings- og endringsresultatene (Gallouj & Weinstein, 1997). Både Tether (2005) og Drejer (2004) viser til at uenighetene har vært i henhold til om man kan innovere gjennom tjenester, og om man kan sammenligne og anvende den kunnskapen man har om innovasjon i produksjonssektoren, over i tjenstedominert økonomi. Tjenestene som ble gitt ble derfor ofte sett på som inkrementelle innovasjoner, og bedriftene ble ansett som bruker av innovasjon fra andre næringer (Toivonen & Tuominen, 2009). Når det ble gjennomført flere studier på tjenesteinnovasjoner, ble denne oppfatningen endret over

tid. Den sammenfallende konklusjonen gjennom litteraturen er at tjenesteinnovasjoner har blitt mer komplekse og integrerte (Sundbo, 2008). Tjenesteinnovasjon blir i dag ansett som en sammensetning av både produkt, prosess, organisasjon- og markedsinnovasjon i ett (Sundbo, 2008). Der hvor organisasjoner tilbyr endring eller små forbedringer i allerede eksisterende tilbud, blir ansett som en viktig arena for etablering av innovasjon (Toivonen & Tuominen, 2009; Sundbo, 2008).

Tjenesteinnovasjon kan defineres som en utvikling av en ny, eller modifisering av en eksisterende tjeneste (Toivonen & Tuominen, 2009). Med tjenester menes de ressurser som legges til rette for at brukere kan integrere de med allerede tilgjengelige ressurser og ferdigheter, som sammen skal skape en verdi for brukeren (Grönroos, 2011; Toivonen & Tuominen, 2009). For at det skal være en innovasjon må fornyelsen være ny for omverdenen, og ikke kun for den aktuelle brukeren på sikt (Toivonen & Tuominen, 2009). Hovedkjernen i tjenesteinnovasjon er å forstå hvilke behov brukerne har til tjenesten og hvordan disse bør endres for optimal bruk. Det er derfor nødvendig å fokusere på brukerne, fordi det er de som anvender tjenesten og som må akseptere den. Desto tidligere brukerne kommer i fokus i innovasjonsprosessen, desto større sannsynlighet for suksess (Sundbo & Toivonen, 2011).

Tjenesteinnovasjon er både en intern og en ekstern samhandlingsprosess. Internt er det en kollektiv prosess som krever at medarbeidere og ledelsen samarbeider og samhandler, både på formelt og uformelt nivå (Sundbo & Gallouj, 2000). Det må også være en ekstern samhandling, både med eksterne aktører, men hovedsakelig med brukerne. Brukerne er en av de aktørene som i størst grad kan bidra til endringer i tjenestene som anvendes, og er en særdeles viktig del av verdiskapningen (Grönroos, 2011). Det kan ikke forventes at tjenester som leveres er riktige ved første publisering. Brukerne er en viktig ressurs i form av tilbakemeldinger om hvor forbedringene bør gjøres eller hva som mangler, og samhandling er derfor viktig (Sundbo & Toivonen, 2011). Prøve og feile-metoden gir organisasjonen tilgang til “sticky information” om brukernes behov (Von Hippel, 2001). Denne informasjonen kan være både i form av dyp og formidlet informasjon av hvilke behov brukere har, eller det kan være en utvikling sammen med brukerne. I det sistnevnte får brukeren en mer sentral rolle og tar del i hele eller store deler av innovasjonsprosessen (Sundbo & Toivonen, 2011).

Ledelsen i organisasjonen er også et sentralt moment i tjenesteinnovasjon. De må tilrettelegge for samhandling mellom medarbeidere og brukerne på en tilfredsstillende måte, for å få

tilgang til den informasjonen de trenger. Brukerne spiller en mer sentral rolle for ledelsen senere i prosessen, hvor ledelsen trenger tilbakemeldinger på den endrede eller nye tjenesten (Sundbo, 2008). Både tilbakemeldinger angående opplevelsen av tjenesten, men også om det foreligger en felles forståelse mellom bruker og organisasjonen om hvilke behov som foreligger er viktig (Sundbo & Toivonen, 2011). Tilbakemeldingene er et av de viktigste hjelpemidlene organisasjonen har, og det er derfor viktig at denne informasjonen blir samlet opp, formidlet og delt i alle ledd (Sundbo & Toivonen, 2011). Ved samhandling mellom brukere og organisasjonen, blir resultatet en endret tjeneste som har bakgrunn i menneskelig atferd, og innovasjonsperspektivet er derfor en fornyelse av denne menneskelige atferden (Sundbo, 2008). Det påpekes at denne atferden har fått større tilknytning til teknologi gjennom årene (Sundbo, 2008). Samfunnet anvender ulik teknologi i hverdagen, og mange tjenester er avhengig av teknologi for å kunne levere tilstrekkelige tjenester mot brukernes behov. Tjenesteinnovasjon er derfor et resultat av både atferd og teknologi, men skiller seg fra produktinnovasjon ettersom tjenestene har større vekt på menneskelig atferd (Sundbo, 2008).

Adecco er et bemanningsbyrå som leverer rekrutteringstjenester til eksterne kunder. De arbeider med tjenesteinnovasjoner hvor de ønsker å endre eller forbedre eksisterende eller nye tilbud for kundene og brukerne (Toivonen & Tuominen, 2009; Sundbo, 2008). Det henvises til at tjenesteinnovasjon er en samhandlingsprosess med ulike parter, både interne og eksterne fra ulike hierarkiske nivåer, hvor deres roller er sentrale i ulike faser av utviklingsprosessen (Sundbo & Toivonen, 2011; Sundbo & Gallouj, 2000; Toivonen & Tuominen, 2009). Beskrivelsen gitt ovenfor vil være et grunnleggende utgangspunkt for videre henvisning til teori nedenfor.

2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er et relativt nytt begrep som viser til at medarbeidere har en sentral rolle i organisasjoners utviklingsarbeid. Det har i de senere år blitt et større fokusområde på å utvikle nye måter for organisasjoner å innovere seg på. Høyrup (2012) viser til en ny trend hvor flere organisasjoner beveger seg bort fra fokuset om å skape nye produkter som alene skal gi økonomisk vekst, men heller ser på det daglige arbeidet og utviklingspotensialet som kan ligge der. Daglige arbeidsoppgaver, aktiviteter og sosiale prosesser har for mange fått en ny mening, og det foreligger en grunnleggende antagelse om

at nye ideer, kunnskap og løsninger som fremkommer i det daglige arbeidet fra medarbeiderne, er nye muligheter for innovasjon, jf. problemstillingen til denne studien (Høystrup, 2012). En innovasjon kan sees på om en prosess som angår mange forskjellige mennesker med ulike perspektiver, ideer og bakgrunn, og medarbeidernes utgjør en viktig rolle i disse innovasjonsprosessene (Sundbo, 2008; Høystrup, 2012). I MDI er læringsperspektivet sentralt, og det er dette som gjør det til en ny innovativ fremgangsmåte for organisasjoner. Hver medarbeider innehar mye individuell kunnskap, og ved å dele denne og lære nye metoder og oppgaver i arbeidssituasjoner, gjør at det er en god mulighet for ny kunnskapsproduksjon innad i bedriften (Høystrup, 2012). LO (gjengitt i Amundsen et al, 2011) definerer MDI som;

[...]innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring - som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne”.

Kesting og Ulhøi (2010) definerer MDI som:

”[...] the generation and xtation of significant new ideas, products, and processes originating from a single employee or the joint efforts of two or more employees who are not assigned to this task”

I henhold til definisjonene henvises det til at MDI er innovasjoner utarbeidet fra “vanlige medarbeidere” fra bunnen av hierarkiet og oppover (bottom-up), som ikke er tildelt en spesifikk rolle i henhold til innovasjonsarbeidet (Smith et al, 2012). MDI indikerer at det foreligger en bottom-up prosess i organisasjonen hvor nye ideer og kunnskap kommer fra individuelle medarbeidere (Høystrup, 2012; Sundbo, 2003). Renkema et al (2017) henviser til kobling mellom medarbeideres innovative work behavior (IWB) og innovasjon. IWB inneholder ulike dimensjoner, atferd og holdninger til daglig arbeid, og det er antatt at IWB fører til innovative løsninger, både i henhold til utvikling og forbedring av tjenester (Renkema et al, 2017; Leong & Rasli, 2014). Omfanget av MDI er nært relatert til IWB, hvor innovasjoner er utfallet av MDI prosesser, mens IWB hos medarbeiderne er en input til MDI. IWB foreligger mest på individnivå, mens MDI kombinerer både individuell IWB og den kollektive innovasjons resultater (Renkema et al, 2017).

MDI blir i mange tilfeller ansett som en ustrukturert prosess som ofte fremtrer hos ansatte som er i kontakt med brukerne av tjenestene. På denne måten får de direkte tilgang til informasjon og kan gjøre mindre endringer eller komme med nye innovative ideer, derav bottom-up prosesser (Sørensen et al, 2013; Renkema et al, 2017). Det påpekes derimot at en innovasjonsprosess er en sosial prosess, hvor det er flere aktører som arbeider sammen, deriblant involvering av ledelsen (Sundbo, 2003). Litteraturen henviser derfor til at det er en sammenkobling mellom top down- og bottom up prosesser i MDI (Høystrup, 2012; Sørensen et al, 2013; Sundbo, 2003). Ledelsen har ikke den direkte kontakten med brukere, og har heller ikke tilstrekkelig med ressurser til å etablere innovative ideer alene. På den andre siden, må ledelsen i mange tilfeller bidra med koordinering og systematisering av prosessen hos medarbeiderne. På denne måten kan de anvende de ulike ressursene medarbeiderne innehar på best mulig måte for at det skal gagne prosessen og organisasjonen som helhet (Høystrup, 2012).

MDI handler ikke kun om å komme frem til en ny ide, en prosess eller et produkt, men det skal også arbeides med i etterkant og underveis. Etter idégenereringen fra medarbeiderne skal det forsøkes å implementeres i organisasjonen, og samarbeid mellom ledelse og medarbeider har en sentral rolle. Fasen inneholder en rekke beslutningsmomenter som er en naturlig del av ledelsesperspektivet, men en av antagelsene rundt MDI er at potensialet i medarbeiderne er mye større enn tidligere antatt (Smith et al, 2012). Det foreligger en formening om at medarbeiderne innehar en kreativitet som kan bidra til innovasjon, men at kreativiteten er skjult. Dersom de rette forhold ligger til rette, er det grunn til å tro at kreativiteten blir synliggjort, anerkjent og utnyttet til gunst for både medarbeideren, men også for organisasjonen (Kesting & Ulhøi, 2010).

2.2.1 Top-down og bottom-up prosesser

Saari et al (2015) viser til at innovasjon er skapelse av nye muligheter, erkjenne/henviser til problemer, implementere og modifisere, som en gjentakende sekvens. I denne prosessen viser de også til at det er en balanse mellom top-down og bottom-up prosesser, og de viser til sammenhenger mellom MDI, strategisk refleksivitet og koordinering (Saari et al, 2015; Kesting og Ulhøi, 2010; Høystrup, 2012; Fuglesang og Sundbo, 2005; Van de Ven et al, 1976). Som henvist til tidligere omhandler MDI rollen til medarbeidere i bottom-up prosesser (Kesting & Ulhøi, 2010), mens strategisk refleksivitet synliggjør i større grad rollen til top-

down prosesser (Fuglesang og Sundbo, 2005; Saari et al, 2015). I henhold til strategisk refleksivitet er kontroll og ledelse av innovasjon forespeilet toppledelsen; deres arbeid er å linke formål og mening til lokale innovasjoner (Saari et al, 2015). Top-down strukturen skal sikre effektiv implementering av nye ideer som blir skapt i interaksjon med bottom-up prosesser, det spres og skaper en følelse av fornyelse i organisasjonen samtidig som at toppledelsen sikrer at organisasjonens overordnede mål blir overholdt. Wooldridge et al (2008) viser til at drivkraften for nye initiativ ikke nødvendigvis kommer fra toppledelsen, men fra idégeneralisering på lavere hierarkiske nivåer. Mellom toppledelsen og lavere nivåer befinner mellomlederen seg som erkjenner og motiverer for at disse ideene skal føre til endring. Wooldridge et al (2008) viser derfor til at toppledelsens rolle ikke nødvendigvis bare handler om å formulere endringsstrategier, men lytte til mellomlederne og skape en god plattform for utarbeidelse av fleksible og nye prosesser. Denne strukturen viser viktigheten av kombinasjon av top-down og bottom-up, og den kontinuerlige samhandlingen mellom ledere, medarbeidere og brukere, og anvendelse av medarbeidernes kunnskap og erfaring (Saari et al, 2015). Van de Ven (1976, gjengitt i Saari et al, 2015) definerer koordinasjon som *“utveksling av informasjon mellom to gjensidige avhengige oppgaver eller prosesser”* (Saari et al, 2015, s. 330). Det vises til at gode kommunikasjon-og informasjonskanaler kan bidra til at ledere kan stimulere kreativitet hos medarbeidere, og de kan anvende ulike modier som Van de Ven (1976, gjengitt i Saari et al, 2015) henviser til.

Koblingen mellom MDI, strategisk refleksivitet og koordinering er delvis overlappende og utfyllende, og er et godt utgangspunkt for hvordan top-down og bottom-up prosesser møtes (Saari et al, 2015). Selv om MDI fokuserer på medarbeidere og strategisk refleksivitet mest på toppstyrte prosesser, så ser begge perspektivene viktigheten av empowerment hos medarbeidere og anvendelse av brukere. Et av modiene skissert av Van de Ven (1976, gjengitt i Saari et al, 2015) om ledelsesperspektivet, viser til at det bør være en balanse mellom stimuli og kontroll ved innovasjon, at det må være en balanse mellom top-down og bottom-up i en organisasjon for å oppnå større innflytelse.

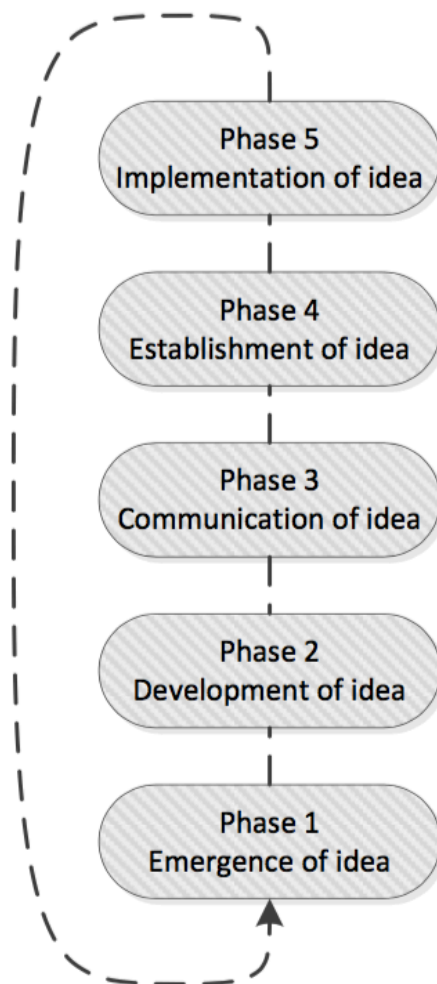
2.2.2 Ulike faser i medarbeiderdrevet innovasjon

Renkema et al (2017) har på lik linje som mange andre forskere vist til at innovasjonsprosesser kan deles inn i ulike faser (Sundbo & Gallouj, 2000; Sundbo, 2008; Van de ven et al, 2008). Gjennom deres studie viser de til fem ulike faser av MDI, hvor det vil være interessant å se om de ulike fasene finner sted ved behandling av nye ideer hos Adecco

og hvordan disse utfolder seg, jf. problemstillingen i studien. De ulike fasene er henholdsvis fremvekst-, utviklings-, kommunikasjons-, etablerings-, og implementeringsfasen, hvor medarbeidernes atferd er sentrale, se figur 1 nedenfor (Renkema et al, 2017).

Den første fasen i MDI er *fremvekstfasen*, som også kan omtales som idéfasen, hvor nye ideer fremkommer fra medarbeiderne (Renkema et al, 2017). Sentralt er medarbeidernes atferd rundt erkjennelse av problemer og muligheter, tilknyttet daglig kontakt med arbeidsoppgaver/prosesser. Sundbo (2008) påpeker også at ideene kan være et resultat av samhandling mellom ulike aktører. Den andre fasen er *utviklingsfasen*, hvor de nye ideene blir utviklet ved å kartlegge hvor problemene er lokalisert eller komme med forslag til hvordan den nye ideen kan skape verdi for organisasjonen (Renkema et al, 2017). Sundbo (2008) viser til at dannelse av prosjektgrupper i denne fasen er et fellestrekk man ofte ser. Det påpekes videre at denne fasen anses som et mellomledd for kunnskapsdeling, problemløsning og utforskning av markedsmuligheter (Sundbo, 2008). Etableringen av prosjektgrupper vil bli omhandlet nærmere som en faktor som påvirker MDI nedenfor. Den tredje fasen er *kommunikasjonsfasen*, hvor medarbeiderne kan diskutere med andre kolleger og kommunisere ideen ut til lederne. Her har de mulighet til å få tilbakemeldinger og hjelp med utviklingen. Den fjerde fasen er *etableringsfasen*. Denne inneholder ulike elementer som involvering av andre aktører vedrørende ideen, tilbakemeldinger blir inkludert i utviklingen, ulike tester og overbevisning om at dette faktisk kan bidra med noe. Det sentrale i denne fasen er også vurderingen av om ideene er gode nok til å bli satset videre på (Engen og Magnusson, 2015; Basadur, 2004; Sørensen et al, 2013). Engen og Magnusson (2015) viser til to utfordringer med denne vurderingen gjort av mellomledere. For det første; om den nye ideen er godt nok gjennomtenkt i forhold til den overordnede strategien til selskapet. Dette påpeker også Sørensen et al (2013) viktigheten av. For det andre; vurdering i henhold til fortjeneste, både estimert kostnad og inntjening basert på ideen (Engen & Magnusson, 2015). Basadur (2004) støtter utfordringen ved kostnad og fortjeneste, men legger også til spørsmålet om gjennomførbarhet og tidspunkt for implementeringen. Dette er en viktig fase for å få andre sentrale personer til å innse at denne ideen er verdt å satse på, og medarbeideren må ha laget en godt gjennomtenkt plan (Renkema et al, 2017). Den siste og femte fasen er *implementeringsfasen*. Dersom den nye ideen blir godkjent og ansett som aktuell, må den implementeres ut i praksis. Dette innebærer god kommunikasjon til andre aktører som blir berørt for å få en god tilvenningsperiode og videre etablert i organisasjonens rutiner (Renkema et al, 2017). Utfordringene med denne fasen er motstanden mot endring som kan

befinne seg i ulike organisasjoner (Sundbo, 2008). Sundbo (2008) hevder at denne motsetningen må overvinnes, eller reduseres tilstrekkelig, slik at implementeringen kan bli suksessfull. Involvering og samhandling er derfor veldig viktig på tvers av hierarkiet for å gjennomgå en suksessfull innovasjonsprosess (Sundbo, 2008).



Figur 1 Ulike faser av medarbeiderdrevet innovasjon. Renkema et al (2017 s.33)

Basadur (2004) viser til på sin side til at kreativitet i organisasjoner er en sirkulerende tre-steps-modell. Han viser til at nye problemer blir funnet og nye løsninger på disse blir senere utviklet og implementert, hvor nye problemer og muligheter deretter igjen oppstår (sitert Basadur, 2004 s. 106). Den sirkulære prosessen er en modell for organisasjoners tilpasningsdyktighet, hvor kreativiteten begynner med å lokalisere problemene. De organisasjoner som er tilpasningsdyktige anvender både eksternt og internt miljø for å søke etter nye muligheter og utfordringer, for deretter å forsøke å endre seg og finne nye metoder

som kan implementeres i stedet. På denne måten ønsker de å ligge foran konkurrentene i markedet, i tillegg til at det som blir implementert leder til nye utfordringer og/eller problemer som kan gagne organisasjonen. Basadur (2004) hevder at dette er et godt og effektivt hjelpemiddel for ledere slik at deres medarbeidere skal kunne tenke og arbeide på nye måter. Dette gjenspeiles også de de ulike fasene som nevnt ovenfor av Renkema et al (2017). For hver idé som blir implementert som en løsning på en nytt eller eksisterende problem, oppstår nye utfordringer, som igjen åpner for nye ideer og MDI.

Ved etablering av nye ideer kan medarbeiderne videreformidle disse på ulike måter (Renkema et al, 2017). De kan for det første dele ideene sine med kolleger og nærmeste leder, hvor ideene deretter kan bli kommunisert videre til ledergrupper og eventuelt ut i organisasjonen. Dette krever god og tydelig kommunikasjon, aksept av ledelsen og involvering av andre avdelinger (Renkema et al, 2017). For det andre kan de etablere nye ideer gjennom ulike teamarbeid (Renkema et al, 2017). Denne arenaen tillater større rom for utfoldelse og medarbeiderne kan dele ideer med hverandre, utvikle og implementere disse. Teamarbeid i ulike prosjekter er en effektiv aktivitet for organisasjonsutvikling, særlig dersom gruppen er sammensatt av ulike deltakere på tvers av avdelinger. Dette er med bakgrunn i at ikke alle har tilknytning til det aktuelle problemet og/eller prosessen, og har derfor mulighet til å anvende kreativitet og kritisk tankegang (Renkema et al, 2017).

Gjennom sin forskning av faser i MDI fant Renkema et al (2017) også elementer som støtter veksten av MDI. Dette er elementer fra både top-down stimuli og bottom-up prosesser som øker sjansen for implementering av medarbeiders ideer. Renkema et al (2017) utviklet en modell som sammenfatter deres funn over hvilke elementer som kan påvirke MDI (Se figur 2 som vedlegg 1). Denne er koblet opp mot figur 1 (se ovenfor) hvor senteret av bildet viser fasene og sentrale momenter i de ulike fasene, i tillegg til ulike aktiviteter og støttemekanismer fra top-down og bottom up-perspektivet som de anser som sentrale i de ulike fasene (Renkema et al, 2017). I tilknytning til de ulike fasene vil det også være interessant å se om avdelingslederne i Adecco legger til rette for noen av disse aktivitetene og om noen eller flere av støttemekanismene eller påvirkningene finner sted i prosessen. Det er derfor i hovedsak aktiviteter og støttemekanismer fra top-down stimuli som vil bli fokusert på. Denne figuren vil ikke bli omhandlet i særlig større grad i denne oppgaven, men er ment som en grunnleggende forståelse for hvordan påvirkningsfaktorene henger sammen med faser og aktiviteter. For sammenhengens skyld er det henvist tilbake til den videre i oppgaven. Det

er også andre forskere som viser til ulike faktorer som påvirker MDI og disse vil bli omhandlet nedenfor i neste kapittel.

2.2.3 Faktorer som påvirker medarbeiderdrevet innovasjon

Ved MDI foreligger det mye fokus på at medarbeiderne skal ha en mer sentral rolle enn tidligere ved innovasjonsarbeid (Engen & Magnusson, 2015). Det betyr derimot ikke at ledelse har blitt mindre viktig. Samarbeid mellom medarbeidere og ledelsen er en svært sentral del i innovasjonsarbeidet, men er også en viktig faktor for en suksessfull MDI (Amundsen et al, 2011). Grunnleggende trekk er at ledelsen må gi medarbeiderne en stor grad av frihet for å kunne utfolde seg (Gjelsvik, 2007).

Det er gjennomført flere studier av hvilke faktorer som er pådrivere til MDI, og det er spesielt fire faktorer som er en gjenganger i litteraturen (Smith et.al,2012; Amundsen et.al,2011; Kesting & Ulhøi, 2012; Aasen & Amundsen, 2011; Renkema et al, 2017). De fire faktorene er henholdsvis lederstøtte, autonomi, samarbeid og det interne klimaet i organisasjonen, og disse vil bli nærmere presentert nedenfor.

Lederstøtte er blitt fremvist som en av de viktigste kriteriene for MDI (Smith et al, 2012). Dette støttes av flere forskere som viser til at MDI i all hovedsak omhandler å se på medarbeidere som en ressurs og drivere for innovasjon (Saari et al, 2015; Høystrup, 2012; Kesting & Ulhøi, 2012). Lederstøtten inneholder både støtte i forhold til konkrete arbeidsoppgaver, så vel som sosiale aktiviteter, og omhandler både en oppgave- og sosialorientert rolle (Amabile et al, 2004; Smith et al, 2012). Det foreligger ulike syn blant forskerne på hvor og når lederstøtten er viktigst, men Smith et al. (2012) legger vekt på at når tidlig fase, desto større er behovet for støtte og anerkjennelse fra mellomlederen i idefasen. I en innovasjonsprosess vil det være nærliggende med en stor del lederstøtte og beskyttelse tidlig i fasen, for deretter at ledelsen beveger seg mer i retning av koordineringsansvar og delegasjon av ressurser på et senere nivå (Amundsen et al, 2011). Renkema et al (2017) påpeker imidlertid at det er både i utviklingsfasen så vel som i implementeringsfasen at ideene trenger støtte av lederen. Støtte kan også forekomme i form av empowerment, og det vises til at medarbeiderne trenger både støtte, anerkjennelse og respekt fra leder for idégenerering (Renkema et al, 2017; Amundsen et al, 2011). Konkrete aktiviteter som bidrar til

empowerment er derfor viktig for MDI, i kombinasjon med anerkjennelse og respekt (Høyrup, 2012).

Autonomi er en av faktorene som påvirker MDI (Renkema et al, 2017). Sentrale momenter er at ledelsen gir medarbeiderne frihet og ansvar til å utfolde seg, hvor de får større handlingsrom for å utføre sine oppgaver uten at de føler seg overvåket av ledelsen (Amundsen et al, 2011). Autonomi har vist seg å være en bidragsyter til et bedre arbeidsmiljø, i tillegg til å bidra til mer fleksible og effektive prosesser. Flere studier viser til resultater som bekrefter at svært kontrollerte omgivelser fra toppledelsen har en negativ effekt på kreativiteten til medarbeiderne, og at det hemmer muligheten for innovasjon i organisasjoner (Smith et al, 2012). I henhold til innovasjonsprosessen, er autonomi på lik linje som lederstøtte svært viktig i tidligere faser av idéutvikling (Amundsen et al, 2011; Smith et al, 2012). Studier viser at de mest kreative ideene blir utformet i et miljø med stor grad av autonomi. Større grad av frihet til å bevege seg utover eget arbeidsfelt, kan føre til større muligheter for utvikling av nye ideer, og det øker sannsynligheten for å introdusere nye muligheter som ikke er forventet (Smith et al, 2012).

Det er vist i forskning at *samarbeid*, i form av sosial samhandling, er en viktig faktor for kreativitet (Smith et al, 2012). Paulus & Yag (2000) og Perry-Smith & Shally (2003) (referert i Aasen & Amundsen, 2011 s.128) viser til at det er funnet støtte for påstanden som at *gruppekontekster øker idégenerering og idéutveksling*. Dette støttes også av Smith et.al. (2012) som viser til at samhandling med andre mennesker som deler like verdier og normer, kan bidra til refleksjon over eget arbeid og kan stimulere til videre utvikling med nye assosiasjoner.

Et annet område som er omdiskutert i litteraturen, er samarbeid i team, henholdsvis i heterogene og homogene grupper (Smith et al, 2012; Aasen & Amundsen, 2011). Heterogene grupper inneholder en blanding av ulike mennesker med ulik erfaring, kjønn, alder og personlighet. Homogene grupper er derimot satt sammen av mennesker som er antatt å ha lik personlighet, kjønn, erfaring og lik bakgrunn (Smith, et al, 2012). Det er omdiskutert hvilken sammensetning som er mest suksessfull i en innovasjonsprosess. Homogene grupper har større sannsynlighet til å være mer innovative, større resultatgrad og er ofte mer samarbeidsvillige. Heterogene grupper antas å ha en negativ effekt på atferd på bakgrunn av ulike personligheter og bakgrunn, men har positiv effekt på kreativitet og effektivisering (Smith et al, 2012). På bakgrunn av forskning, har det blitt en felles formening om at de ulike

gruppesammensetningene har en positiv effekt på ulike steg i innovasjonsprosessen. I den tidlige idégenereringsfasen er det en fordel med en heterogen sammensetning, for å ha et bredere og ulikt perspektiv. En sammensetning av homogenitet vil være bedre nærmere implementeringsfaser, hvor fellestrekk og tett samarbeid vil være en fordel (Aasen & Amundsen, 2011; Smith et al, 2012). Renkema et al (2017) viser også til at team, gjerne ulike prosjekt-team, er en positiv faktor for MDI. De viser til at teamarbeid er en påvirkningsfaktor både i utviklings-, kommunikasjons-, og etableringsfasen (se figur 2 vedlegg 1, Renkema et al, 2017). Utfordringen er derimot sammensetningen av disse gruppene i formaliserte organisasjoner hvor medarbeiderne har minimal mulighet til samarbeid med eksterne aktører. De viser derfor til at prosjekt-team med ulik sammensetning av interne og eksterne deltakere kan bidra til bedre kommunikasjon og koordinering av prosesser, stimulering av samarbeid internt, og etablering av en arena hvor medarbeidere kan dele kunnskap og innovative ideer (Renkema et al, 2017).

Det *interne klimaet* innad i organisasjonen er den fjerde faktoren som påvirker MDI (Aasen & Amundsen, 2011). Ledelsen har en stor påvirkningskraft på medarbeiderne ved deres holdninger til endringsprosesser, særlig når det gjelder atferd vedrørende endring og kreativitet. Medarbeidere er ofte på utkikk etter signaler som indikerer om de viser rett atferd etter normene og kulturen som foreligger i organisasjonen (Smith et al, 2012). Et viktig trekk ved tjenestebedrifter er å inneha et inkluderende miljø som er tilrettelagt for nyskaping (Sundbo, 2008). Kulturelle trekk medarbeiderne ofte leter etter kan karakteriseres som engasjement, tillit, trygghet, samarbeid, lederstøtte etc. Dersom medarbeiderne opplever at de betyr noe for endringsprosessen, og de får signaler fra ledelsen om at de gjør noe riktig, er det større sannsynlighet for engasjement og ståpåvilje i endringsarbeidet (Amundsen et al, 2011). Dette støttes også av Renkema et al (2017) som viser til at lederen utgjør en viktig rolle ved å være åpne for innovasjon og delegere ansvarsområder til medarbeiderne. Det avgjørende er å etablere et internt klima hvor medarbeiderne føler seg trygge nok til å fremme nye ideer (Renkema et al, 2017). Disse kulturelle trekkene er viktige ved utviklingen av innovasjonsarbeid, men er også med på å utvikle og vedlikeholde gode MDI-prosesser (Aasen & Amundsen, 2011).

2.3 MELLOMLEDER

I denne studien står avdelingsleders rolle ved utøvelse av MDI sentralt, hvor samhandling mellom leder og medarbeider er fremvist som svært nærliggende (Aasen & Amundsen, 2011). I det følgende vil avdelingsleder bli omhandlet som en mellomleder som er posisjonert mellom toppledelsen og ansatte (Wooldridge et al, 2008; Brochs-Haukedal, 2011). Den øverste ledelsen i organisasjonen blir derfor omtalt som toppledelsen, og defineres som senior ledere som utgjør firmaets dominerende enhet (Wooldridge et al, 2008). Dette kapittelet vil omhandle sentrale momenter vedrørende ledelse av innovasjonsprosesser og innovativ kultur. Deretter vil mellomlederens ulike roller bli omhandlet med et perspektiv på utvikling gjennom tidene og en fremstilling av ulike roller de kan inneha. Som det vil henvises til nedenfor innehar mellomlederen en sentral og viktig rolle ved at de er posisjonert som et bindeledd mellom top-down og bottom-up prosessene, hvor deres rolle blir ansett som særdeles viktig for MDI.

2.3.1 Ledelse av innovasjonsprosesser

Ordet *ledelse* er gjerne forbundet med ord som makt, styring og autoritet, men det handler også om å påvirke innsatsvilje, en god kultur og samarbeid mot et felles mål (Arnulf, 2012). Jacobsen og Thorsvik (2016) definerer ledelse som: *“en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”*. Ledelse handler om å samhandle og skape resultater ved hjelp av andre mennesker, som skal gi merverdi for de involverte (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Basadur (2004) hevder at ledelse ikke nødvendigvis handler om å plassere rett person på rett sted, eller koble rett atferd til rett situasjon. Basadur (2004) viser på lik linje som Jacobsen og Thorsvik (2016) at ledelse handler om hvordan lederne involverer sine medarbeidere til å samhandle med hverandre på nye innovative måter.

Ledelse i organisasjoner har fått stor oppmerksomhet av flere forskere og er fremvist som et særdeles viktig element for innovasjon (Aasen et al, 2011; Basadur, 2004; Gjelsvik, 2007; Saari et al, 2015; Amabile et al, 2004). Amabile et al (2004) viser til at lederne er viktig for å fremme kreative ideer og ved implementering av disse. I organisasjonen innehar både toppledelsen og mellomlederen en sentral rolle ved innovasjonsprosessene, og det er særlig to faktorer som er essensielle. Det er henholdsvis å utvikle en kultur som gagnar nytenkning, i

tillegg til å inneha en lederstil som støtter oppunder dette (Aasen & Amundsen, 2011; Gjelsvik, 2007). Wooldridge et al (2008) viser særlig til at en mellomleders rolle i en top-down situasjon er å implementere den strategien som toppledelsen bestemmer skal være i organisasjonen, og at mellomlederen har mindre påvirkningskraft i slike prosesser. Mellomleders rolle ved bottom-up prosesser vil bli omhandlet senere i oppgaven. Effektivisering har også blitt en sentral tematikk, men i dagens effektive organisasjoner fremmer ikke ledere bare effektivitet, men også tilpasningsevne for vedvarende konkurransefortrinn (Basadur, 2004). Tilpasningsdyktighet blir ansett som en evigvarende prosess med nytenkning, problemløsning og implementering av nye løsninger (Basadur, 2004). Basadur (2004) viser til at ledere kan bruke kreativitet som et godt gjennomtenkt verktøy for å lede ansatte, og viser til at de mest effektive lederne er de som mestrer å lede de andre i organisasjonen til å tenke innovativt og oppnå endring. Gjelsvik (2007) viser derimot til gjennom sin studie at kreativitet og innovasjon ikke nødvendigvis er et gode. Med dette legger han til grunn at mye variasjon kan skape kaos innad i organisasjonen, som resulterer i at endringer ikke får festet seg godt nok og de innovative forslagene blir ikke gjennomført på en tilstrekkelig måte (Gjelsvik, 2007).

Samhandling og god kommunikasjon mellom leder og medarbeidere er også påvist å ha en positiv effekt på innovasjon (Gjelsvik, 2007; Engen & Magnusson, 2015; Van de Ven, 2008). Ledelsen må være villige til å se og høre på de nye ideene som kommer fra medarbeiderne, og de må ta stilling til om de skal videreutvikles og implementeres (Gjelsvik, 2007). Ledelsen må derfor være åpne og mottakelige for egne, men også andres formening om hva innovasjon er og hvordan den på best mulig måte kan gjennomføres (Gjelsvik, 2007). Van de Ven (1999, gjengitt i Gjelsvik, 2007) viser til at innovasjonsaktiviteter er et bidrag for å teste ut og videreutvikle de nye ideene. Disse type aktiviteter er først og fremst knyttet mot ønske om endring og forbedring av prestasjoner eller funksjoner, men også et økonomisk resultat. Tilgangen til finansiering og andre nødvendige ressurser, gode nettverk og relasjoner, anses som de viktigste elementene som kan styrke disse aktivitetene (Gjelsvik, 2007). Disse aktivitetene må også tilrettelegges, hvor det ofte er lederen som står i spissen som synlig aktør og tilrettelegger, både for en god innovasjonskultur, men også for å forhindre at innovasjon ikke blir anerkjent i avdelingene (Gjelsvik, 2007).

2.3.2 Innovativ kultur

Som tidligere vist til er internt klima henvist til som en faktor som påvirker MDI (Smith et al, 2012). Aasen og Amundsen (2011) hevder at det er en sammenheng mellom det interne klimaet og kulturen i en organisasjon. Ahmed (1998, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011) forklarer forskjellen slik: *”mens klima kan observeres i organisasjonens praksiser og uttalte retningslinjer eller regler, finnes kulturen som usynlige ’skjemaer som virker på den enkleste handlinger”*. Aasen og Amundsen (2011) mener det er flere forhold som virker inn på innovasjon, og at klima er nærliggende begrepet kultur, men at kultur er dypere og mindre synlig. Aasen og Amundsen (2011) viser videre til at en organisasjon skapes etter kulturelle trekk som verdier, normer, verbale uttrykk etc., som danner et utgangspunkt for hvordan medarbeidere og ledere handler (Aasen & Amundsen, 2011). Dette støttes også av Sharifirad (2012) som påpeker at kultur er et resultat av aktivitetene og atferden til de ansatte, samt deling av kunnskap vedrørende regler, normer og verdier. Hillestad (2017) viser til at sterke kulturer kan forbedre prestasjonene til en organisasjon på to måter. For det første kan det trigge medarbeidernes høye idealer og verdier ved å tilfredsstille de med meningsfulle og felles mål. For det andre kan det bidra til å forme og koordinere medarbeidernes holdninger. Hillestad (2017) mener at en felles oppfatning av verdier og normer bidrar til å rette medarbeidernes oppmerksomhet til organisatoriske prioriteringer som styrer deres oppførsel og beslutningstaking.

En effektiv organisasjonskultur er en god kilde for konkurransefortrinn i markedet som har en sterk kobling til organisasjonsstrategien (Hillestad, 2017). En kultur kan være en kilde for konkurransefordel ved etablering av sterke og selvstendige bedriftsmerker, effektivitet og nytenkning i henhold til utførelse av strategi, i tillegg til opparbeidelse av felles forståelse ved sosialt ansvar (Hillestad, 2017). Hillestad (2017) påpeker derimot til at kulturen ikke er fullverdig før organisasjonen har utviklet en god og stabil strategi for organisasjonen. Først da kan en kultur bli etablert og fortrinnsvis føre til flere konkurransefortrinn i markedet (Hillestad, 2017). Sharifirad (2012) viser videre til at innovasjon og kultur henger tett sammen og henviser til at kultur ses på som en fasilitator basert på den rollen organisasjonskultur utgjør i henhold til læring og endring. En læringskultur som fostrer både læring og innovasjon blir trukket frem som en optimal grunnleggende kultur som danner grunnlaget for langvarig fokus på innovasjon, i tillegg til et dynamisk miljø (Sharifirad, 2012). Læring blir trukket frem som essensielt fordi det muliggjør at organisasjonen kan

endre og tilpasse seg de endrede omgivelsene. Her er det åpen flyt av informasjon og ideer som fasiliterer læring og kreativitet. Andre nevneverdige kulturelle trekk er engasjement, samarbeid, toleranse og åpenhet (Aasen & Amundsen et al, 2011). Kommunikasjon blir også trukket fram som et essensielt element av flere forskere (Aasen & Amundsen, 2011; Sharifirad, 2012; Aasen & Amundsen et al, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2016). Kontroll er også fremlagt som et trekk som preger kulturen, men kan også være et hinder for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). Dette blir begrunnet i at kontroll kan virke hemmende for medarbeidernes indre motivasjon, og føre til redusert kreativitet og innovasjonsevne (Aasen & Amundsen, 2011). Aasen og Amundsen (2011) påpeker også at innovasjonskultur ofte blir undersøkt ved organisatoriske endringsprosesser. Det er i denne perioden forbedringer og endringer må gjøres internt i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2016) hevder at kulturen i en organisasjon opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Dette er vanskelig å vurdere og Aasen og Amundsen (2011) påpeker at utfordringen er å kommunisere på en god måte hvorfor kulturen må endres, i tillegg til å etablere en ny kultur.

2.3.3 Mellomleders roller

I dag blir mellomlederrollen sett på som en strategisk påvirkningskraft, men den har endret seg noe over tid (Balogun, 2003). Mellomleders rolle har hatt en stabil og konsistent utvikling på tvers av organisasjoner. Selv om fokuset har gått fra en rolle som omfattet tilsyn, mot en mer team-sentrert rolle, har endringene styrket utviklingen av tilsynsrollen inn mot en større grad av ledelsesansvar (Balogun, 2003; Hales, 2005; Klagge, 1997). Balogun (2003) viser til at den største endringen fant sted på 1980- og 1990 tallet. Utviklingen av en flatere organisasjonsstruktur ble mer og mer etablert gjennom 1980-tallet (Klagge, 1997; Hales, 2005; Balogun, 2003), og Klagge (1997) viser til at dette ga utfordringer for mellomlederrollen ved at deres tidligere roller ikke lenger passet i organisasjonenes struktur. Hales (2005) viser også til at det på 1980-tallet og fremover ble anmodet at de tradisjonelle formene for direkte overvåkende kontroll var upassende for nye former for ledelse og organisering. Dette begrunner Hales (2005) med radikale endringer i organisasjonsformen som gikk fra byråkratiske hierarkier til post-byråkratiske nettverk, et skifte på bakgrunn av ustabile organisatoriske miljøer. I denne sammenhengen ble også den tradisjonelle lederens ansvar endret fra kontrollerende planlegging og koordinering med prosedyrer og regulativer, mot en prestasjonsdrevet ledelsesstil. Dette innebar en løsere struktur med uregulerte

oppgaver innenfor fasilitering og koordinering av prestasjoner i et varierende nettverk både av aktører innenfor og utenfor organisasjonen (Hales, 2005). Litteraturen hevder at lederens ansvar gikk fra en snever rutinepreget fremstilling, mot en bredere, ikke-rutinepreget lederstil, hvor lederens fokus gikk fra å være vertikal til lateralt. Dette viser til at lederens oppgaver har endret seg over tid (Hales, 2005).

I litteraturen beskriver Klagge (1997) at mellomlederens tidligere rolle ved problemløsning, gjennomføringsevne gjennom andre og kontrollerende arbeidsprosesser er en foreldet definisjon, og at team og/eller opptrente medarbeidere overtok mye av rollen til de tidligere mellomlederne på 1990-tallet (Klagge, 1997). Hales (2005) hevdet derimot at det ikke forelå særlige endringer i mellomleders rolle gjennom 90-tallet, og viste til forskning gjort av Rose et al (1987, gjengitt i Hales 2005). Denne fremstillingen viste til at rollen fremdeles var omhandlet daglig kontroll og overvåkning av oppgaver og gjennomføring, selv om det forelå noe involvering av operasjonell beslutningstaking, forelå det fremdeles liten involvering vedrørende produkter eller økonomi (Rose et al, 1987, gjengitt i Hales, 2005). Dette ble også støttet oppunder av forskning gjort av Gallie et al (1998, gjengitt i Hales, 2005) på slutten av 90-tallet, hvor det fremdeles var antydning til at overvåkning og kontroll fremdeles var sentralt, men overvåknings-rollen fortsatte å fremheve fordeling av oppgaver, arbeidsinnsats og kvalitet (Hales, 2005).

Hales (2005) viser til at det er to perspektiver på utviklingen av mellomleders rolle i litteraturen. For det første, gjennom spredningen av selvledende team hvor den daglige planlegging og overvåkning har blitt overført fra mellomleder til team-medlemmer, vil mellomlederen enten forsvinne eller miste sin opprinnelige overvåkningsfunksjon og heller bli sittende igjen med en restfunksjon. Denne restfunksjonen vil inneholde fasilitering, koordinering, skape og veilede team som ellers er autoritære (Hales, 2005). Det sentrale i mellomlederens rolle vil her være etablering av team, rådgivning, trening i form av utvikling, struktur og inspirasjon, koordinering av mennesker, prosesser og materialer etc. (Hales, 2005). Det andre perspektivet er basert på at istedenfor, eller i tillegg til, å miste den rutinepregede overvåkningsfunksjonen nedover i hierarkiet til arbeidsteam, erverver mellomlederen heller større ledelsesfunksjoner fra ovenfra i hierarkiet (Hales, 2005). Dette resulterer i at mellomlederen erverver større funksjonalitet og blir en del av en frittliggende administrasjon, med ansvar for eget budsjett, ansettelse og prestasjoner. Dette innebærer også prosesser i henhold til rekruttering, ansettelse, utvikling, motivasjon og observasjon av kvalitet og utvikling (Hales, 2005).

Med dette vises det til at det foreligger flere perspektiver på hva som inngår i mellomleders rolle. Videre viser Kaufmann og Kaufmann (2016) at en av de viktigste rollene til en leder er posisjonen som et bindeledd, hvor oppgaver som nettverksbygging, etablering av nye kunder, pleie og vedlikehold av kundeforhold samt kommunikasjon med de «rette» personer er avgjørende for organisasjonen. Gjelsvik (2007) viser også til at mellomlederen er et bindeledd, men legger også til; «Mellomledere har gjerne en kommunikasjons- og brobyggerrolle mellom toppledelsens visjoner (hvordan det «bør» være) og folkene i feltet som har de beste kunnskapene om hvordan det faktisk er». Med andre ord fremstilles mellomlederen som et bindeledd mellom top-down og bottom-up prosesser i en organisasjon. Gjelsvik (2007) viser også til at mellomlederen har en unik fortolkningsoppgave ved at de mestrer å formidle ideer som oppstår mellom kunder og praksis ved å tilpasse nye konsepter mot eksisterende strategi. Dette gjør de ved å effektivisere produksjonsprosesser baser på sin erfaring og kunnskap om hvordan kulturen i organisasjonen fungerer.

Engen og Magnusson (2015) viser til gjennom sin forskning at mellomledere er sentrale aktører ved medarbeideres idé-generering, og innehar en viktig rolle ved videreutvikling av disse til implementering som fører til innovasjoner. De viser til gjennom sin forskning at en mellomleder innehar tre ulike roller, derav fasilitator, vokter og oversetter (Engen og Magnusson (2015). Rollen som *fasilitator* handler om at det må legges til rette for kreative arenaer slik at medarbeiderne kan være motiverte og kreative for idéutvikling (Engen og Magnusson, 2015). Fasilitatoren er gjerne opptatt av å se enkeltindividene i gruppen, støtte de, og bidra til atferdsmessige endringer i henhold til strategien som foreligger i organisasjonen (Rydland, 2015). Dette støttes også av Klagge (1997) som viser til at den grunnleggende rollen til mellomledere er som fasilitator i gruppeprosesser. Klagge (1997) beskriver beslutningstaking, planlegging, mål og fornyelse i tillegg til motivasjon som sentralt innhold i disse prosessene. Brennan (1992, gjengitt i Klagge, 1997) har gjennom forskning beskrevet hvordan fasilitering gjennomført av eksterne ressurser kan resultere i konflikter, utfordringer og negativitet. Det påpekes at det er mindre sannsynlig for et negativt utfall dersom det er utført av en mellomleder internt i organisasjonen (Klagge, 1997). Balogun (2003) påpeker også at mellomlederens fasiliteringsrolle er mer fleksibel i bottom-up prosesser enn det er i top-down, i henhold til fleksible tilpasningsformer.

Den andre rollen Engen og Magnusson (2015) henviser til er *vokterrollen*. Det vises til at det er viktig å lage arbeidsgrupper hvor det er felleskap over ideene og innovasjonsprosessen. Gjelsvik (2007) beskriver også denne rollen som en mulighet for mellomlederen til å koble krav fra eksterne kunder og leverandører opp mot kunnskap og ferdigheter for å etablere gode team. Med tverrfaglige team påvirkes prosessen positivt ved bredden av ulik informasjon og kunnskap fra de ulike medarbeiderne (Gjelsvik, 2007). Engen og Magnusson (2015) mener også at denne rollen innebærer å kunne gripe inn i prosessen og forklare eller videreformidle hvorfor organisasjonen ikke kan videreutvikle den eller de nye ideene som foreligger, at det må foreligge en selekteringsprosess av ideer. Alle ideene kan ikke arbeides videre med, og mellomleder må holde fokus slik at utviklingen av praksisene ikke overgår den daglige driften av avdelingene (Engen & Magnusson, 2015).

Den tredje rollen er som *oversetter*, hvor mellomlederne må informere og gi retning til medarbeiderne i henhold til hva toppledelsen har lagt opp som strategi. Det er mellomlederens direkte kobling til toppledelsen som bidrar til å gjøre dens rolle unik ved top-down prosesser, i tillegg til deres erfaringer av tidligere prosesser (Wooldridge et al, 2008). Wooldridge et al (2008) viser til at i henhold til det strategiske synet, så er mellomlederens hovedrolle å implementere den bestemte strategien nedover i systemet. Det er særlig viktig at det er både en felles forståelse og progresjon ved endring, både i de korte og lengre løp (Engen og Magnusson, 2015). Det påpekes videre at det er viktig å holde de ansatte oppmerksomme på utviklingen, så vel som toppledelsen. Gjennom denne rollen forsøker mellomleder å fange opp de utfordringer som foreligger, for deretter å forsøke å løse de i samspill med både toppledelsen og medarbeiderne (Engen og Magnusson, 2015). For å etablere forbedringer, tas det utgangspunkt i relasjoner og samspill, så vel som å etablere en nysgjerrighet hos medarbeiderne (Rydland, 2015). Det er ikke fordelaktig at det kun er toppledelsen som styrer prosessen, så det er viktig at mellomleder er oppmerksom på sin rolle som mellomledd mellom top-down, og bottom-up segmentet (Engen & Magnusson, 2015). Den direkte tilgangen til toppledelsen, koblet mot deres kunnskap om funksjon, er en av de momentene som gjør mellomledere så unike. Det er denne kombinasjonen som gjør det mulig å være mellomledd mellom organisasjonens strategi og dag-til-dag aktiviteter (Wooldridge et al, 2008). Dette gjenspeiles også hos Klagge (1997) som viser til at suksess kan opprinnelig bli satt i gang hos toppledelsen, men den blir fullført i bunnen, hvor den blir ledet, utviklet og modnet av mellomlederne i midten gjennom deres roller (Klagge, 1997 s .17)

Mellomlederen må finne en balanse mellom de ulike rollene, både for støtte og utvikling av ideer, men også for å balansere prosessen slik at den er i samsvar med organisasjonens utvikling (Engen og Magnusson, 2015). Gjelsvik (2007) viser også til at en av de største utfordringene som foreligger er å finne balansen mellom innovasjon og organisasjon, mellom kaos og orden. Engen og Magnusson (2015) introduserer et begrep de kaller for “weaving”, hvor en innovasjonsprosess kan ses på som mange ulike praksiser som til sammen fremgår som tjenester til brukere. De ulike praksisene er én tråd, og det er mellomleders rolle å veve disse trådene sammen for å representere organisasjonens tjenestesystem. Gjennom de ulike praksisene oppdager brukere og/eller medarbeidere utfordringer eller momenter som burde bli endret på, slik at de oppnår maksimalt utbytte av tjenestene. Nye praksiser eller endring av eksisterende praksis må tillegges tjenesten, og noen av disse trenger støtte av mellomlederne fordi medarbeiderne ikke har tilstrekkelige ressurser til å endre de selv (Engen & Magnusson, 2015). Med andre ord, mellomleders rolle er sentral ved å la disse praksisene (trådene) bli en del av den eksisterende prosessen (weaving). Trådene blir vevd inn fra et bottom-up perspektiv, mens hovedmønsteret i vevingen i all hovedsak er bestemt av ledelsen (Engen & Magnusson, 2015).

2.4 Oppsummering

En innovasjon kan sees på som en prosess som angår mange forskjellige mennesker med ulike perspektiver og ideer (Sundbo, 2008). Det gjentagende i fundamentet fremvist ovenfor er at innovasjon i en organisasjon krever samhandling mellom medarbeiderne og ledelsen.

Samhandlingen belyses også av balansen som bør ligge mellom top-down og bottom-up prosesser i en organisasjon for at de skal ha størst potensial for å utvikle seg i markedet. Det teoretiske fundamentet legger grunnlaget for å fremvise denne koblingen mellom medarbeiderne i form av MDI og deres idégenerering, samt mellomlederens rolle som er et essensielt bindeledd mellom toppledelsen og medarbeiderne. I henhold til studiens problemstilling fremvises en femtrinns-fasemodell (se figur 1) fra Renkema et al (2017) som skisserer hvilke faser de kan arbeide seg gjennom fra idégenereringen frem til implementering. Det er flere forskere som viser til at det er ulike faktorer og aktiviteter det kan tilrettelegges for å støtte MDI, hvor det ble henvist til fire hovedfaktorer; ledelsesstøtte, autonomi, samarbeid og internt klima (Aasen & Amundsen, 2011; Smith et al, 2012; Renkema et al, 2017; Kesting & Ulhøi, 2012). Som henvist til i figur 2 (vedlegg 1) av Renkema et al (2017) anvendes denne som et utgangspunkt for å fremstille balansen mellom

top- down og bottom-up, for å se om det foreligger slike påvirkningsfaktorer og/eller aktiviteter som støtter MDI i denne studien.

Ledelse handler om å samhandle og skape resultater ved hjelp av andre mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Samhandling og god kommunikasjon er påvist å ha en positiv effekt på innovasjon, hvor ledelsen må være åpne og mottakelige for nye ideer og forslag. Van de Ven (1999, gjengitt i Gjelsvik, 2007) synliggjør innovasjonsaktiviteter som et godt grunnlag for å teste og videreutvikle nye ideer, hvor mellomlederen må fasilitere og tilrettelegge for en god innovasjonskultur (Gjelsvik, 2007). Mellomlederens rolle er derfor angitt som svært sentralt i dette fundamentet. Deres unike posisjon som et bindeledd mellom top-down og bottom-up er fremvist, i tillegg til ulike forskeres formening om hvilke roller de kan inneha i disse prosessene. Særlig henvises det til Engen og Magnusson (2015) som skisserer rollene som fasilitator, vokter og oversetter. Det essensielle er at mellomlederen må finne en balanse mellom de ulike rollene, både for støtte og utvikling, men også for å balansere innovasjonsprosessen i samsvar med organisasjonens utvikling.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for prosessen jeg har vært igjennom for å forsøke å finne svar på min problemstilling. Jeg har tatt utgangspunkt i kvalitativ metode, og vil først gjøre rede for bakgrunnen for valgt metode. Videre vil jeg beskrive prosessen ved valg av case, intervjuetode og utvelgelsen av informanter. Avslutningsvis vil jeg ta noen kritiske vurderinger av datainnsamlingen i forhold til hvordan den har blitt gjennomført og hvordan dette påvirker resultatene. En analyse av de innsamlede dataene vil bli gjort i neste kapittel.

3.1 Valg av metode

For denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i bruk av kvalitativ metode. Gjennom min problemstilling ønsker jeg å få en bedre forståelse av om avdelingsledere tilrettelegger for innovative aktiviteter som kan fremme nye ideer initiert av medarbeidere. For å besvare dette på best mulig måte må jeg gå i dybden, og kvalitativ metode vil være svært hensiktsmessig for denne forskningen (Silverman, 2014). Kvalitative data anvendes gjerne hvor man ønsker å uttale seg i henhold til sosiale sammenhenger innenfor et avgrenset område (Johannessen et al. 2016). Jeg ønsker å få informantene til å gi meg informasjon om deres hverdagssituasjon og hvordan de forholder seg til det stadig økende presset om innovasjon. Denne tilnæringsmåten gir meg mulighet til å samle informasjon som er beskrivende og som kan skape en forståelse gjennom fyldig data om emnet (Silverman, 2014; Brinkmann & Tanggaard, 2012). Disse dataene må samles inn og fortolkes i etterkant, og i henhold til kvalitativ forskning, har dette en sentral rolle (Johannessen et al, 2016). Det er anbefalt at forskeren selv samler inn data ettersom forskerens teorier og forståelse kan påvirke hva som observeres og hvordan disse observasjonene vektlegges og tolkes. Informasjonen man innhenter blir tillagt en mening ut fra hvilke forhåndskunnskaper og antakelser man har tidligere i prosessen (Johannessen et al, 2016; Silverman, 2014). I denne oppgaven har jeg selv innhentet alle mine data gjennom dybdeintervjuer av ulike avdelingsledere. Intervjuguiden som ble anvendt har grunnlag i tidligere fremlagt teori, og dataene vil senere bli analysert og tolket i henhold til dette. Utvalgt teori har derfor påvirket datainnsamlingen, og vil også påvirke det videre arbeidet i denne studien (Johannessen et al, 2016).

3.2 Case

Jeg har valgt å anvende casestudie for å belyse min problemstilling i denne forskningen. Casestudier er best egnet når man forsøker å finne forståelse og forklaring på handlinger eller prosesser, og er en intensiv kvalitativ studie av én eller noen få enheter (Andersen, 2013; Thagaard, 2013). En casestudie får best anvendelse ved fokus på sosiale og komplekse fenomener, hvor man skal studere få enheter over et lengre eller kortere tidsperspektiv. To sentrale kjennetegn ved casestudie er henholdsvis det særegne i casen og den detaljerte beskrivelsen. Dette gjøres som oftest gjennom observasjoner og intervjuer (Johannessen et al, 2016). I følge Yin (2014; Johannessen et al, 2016), kan et casedesign deles inn i to dimensjoner; enkelt- eller flere cases samt én eller flere analyseenheter. I denne forskningen kommer jeg til å anvende enkeltcasestudie med én analyseenhet. Jeg skal kun forholde meg til Adecco som organisasjon, og jeg skal bare snakke med de som er ansatt her.

Gjennom studien skal jeg fokusere på MDI og avdelingsledernes håndtering av nye ideer fra medarbeidere i organisasjonen. Ved observasjon av atferd og bevegelse er det interessant å få dokumentert avdelingsledernes reaksjoner, tanker og ideer rundt denne problemformuleringen. Det er en rekke komponenter som er viktig ved casedesign (Yin, 2014; Johannessen et al, 2016). Yin (2014) trekker først og fremst frem viktigheten av en god problemstilling, forskningsspørsmål og analyseenheter. Som tidligere nevnt har jeg valgt en problemstilling med to forskningsspørsmål som skal belyses gjennom denne oppgaven. Det vil også være viktig å samle en rikholdig analyseenhet bestående både av kvinner og menn med ulik lokasjon og størrelse på sine respektive avdelinger. For det andre trekker Yin (2014) frem viktigheten av en logisk kobling av hvordan gjennomføre en god analyse knyttet opp mot datainnsamlingen, og kriterier som skal legges til grunn ved tolking av studiens funn. Ved å gjøre dette tidlig i studien, kan man etablere et solid fundament til senere (Yin, 2014). Datainnsamlingen har grunnlag i en intervjuguide som er laget med bakgrunn i mitt teoretiske rammeverk. Funnene vil bli tolket i henhold til det teoretiske rammeverket, og målet er å oppnå rikholdig informasjon om oppgavens tematikk og forskningsområde.

3.3 Utvalg av informanter

Utvalget av mine informanter er seks avdelingsledere i Adecco som alle er ledere for hver sin avdeling innad i region Sør og region Nord. Det var viktig for meg helt fra starten av studien å få ulike innfallsvinkler fra informantene og jeg ville derfor ha informanter fra begge regioner. Jeg har fått god veiledning fra min kontaktperson i Adecco som tilrettela og snakket varmt om min studie innad i organisasjonen, og oppfordret til deltagelse av et viktig tema. Intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker, men ulikt antall pr. dag. På grunn av svært travle hverdager og store geografiske avstander, var det ikke mulig for meg å reise til alle informantene og møte de personlig. Derfor ble fire av intervjuene gjennomført via skype, mens to ble gjennomført ved personlig oppmøte. Det var viktig for meg i utvelgelse av informanter å lokalisere avdelingsledere med ulik alder, lengde på ansettelsesforhold, størrelse på avdelingene og ulike områder på tjenesteleveranse. Til sammen snakket jeg med fire kvinner og to menn, i alderen 30 - 63 år. Lengden på det totale ansettelsesforholdet i Adecco, ikke kun som leder, strakk seg fra 2 år - 30 år. De ulike avdelingslederne representerer også ulike fagområder, både innenfor rene bygg-og industriavdelinger og avdelinger som utfører ulike fagområder parallelt. De seks avdelingene representerer mellom 3 - 10 ansatte, og noen avdelinger er også delt i ulike geografiske områder. Avdelingslederne har alle ulik faglig bakgrunn og erfaring, og arbeidshverdagen karakteriseres som operativ, men med innhold av ledelse. Med bakgrunn i små forhold innad i Adecco og anonymisering, kommer jeg ikke til å oppgi kjønn eller alder i analysen eller diskusjonene videre i oppgaven, og kommer til å anvende benevnelsen h*n i analysen.

3.4 Intervju

Jeg har valgt å benytte meg av dybdeintervju som innsamlingsmetode i denne studien. Intervjue gir meg mulighet til å få et innblikk i menneskelige opplevelser, holdninger og meninger ut fra deres ståsted (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Denne kvalitative metoden egner seg godt for å gi informantene større rom for frihet til å uttrykke seg, enn gjennom kvantitative metoder som spørreskjema. Dette har bakgrunn i at spørsmålene er mer åpne i kvalitative intervjuer enn ved formulerte svaralternativer på forhånd (Johannessen et al, 2016). Ved anvendelse av intervju som metode, påpeker Thagaard (2013) at utgangspunktet til et vellykket intervju, er at forskeren er godt forberedt, innehar kunnskap og erfaring med metoden. I henhold til min bakgrunn som HR- og kundekonsulent i Adecco, er rekruttering av

medarbeidere ved intervju noe jeg foretar meg ukentlig. Jeg har derfor god erfaring og kunnskap om denne metoden, noe som kan styrke gjennomføringen av datainnsamlingen i denne studien.

Det finnes flere ulike typer intervjumetoder, men jeg mener at det vil være gunstig å anvende en semistrukturert form på intervjuene i denne forskningen (Johannessen et al, 2016; Brinkmann & Tanggaard, 2012). Gjennom et semistrukturert intervju er det en interaksjon mellom en overordnet intervjuguide som et fundament og informantenes svar. Det karakteristiske for et semistrukturert kontra et strukturert intervju, er fleksibiliteten og muligheten til å fravike den fastsatte intervjuguiden (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Det gir meg mulighet til å bevege meg frem og tilbake i spørsmålene slik at jeg kan få en større dybde i erfaringer og oppfatninger av informantene ved at de kan snakke under friere rammer (Johannessen et al, 2016). Jeg utformet en intervjuguide på forhånd med tematiske spørsmål relatert til problemstillingen i oppgaven. Hovedspørsmålene er relativt åpne, for å få informanten til å fortelle om egne erfaringer og synspunkter (Thagaard, 2013). Disse ble deretter fulgt opp av en rekke oppfølgingsspørsmål for å sikre utfyllende svar og konkretisering. Se vedlegg 2 for anvendt intervjuguide.

Ved hvert intervju startet jeg *innledningsvis* med å fortelle om meg selv, hvilken avdeling jeg arbeidet på i Adecco og bakgrunnen for forskningen. På denne måten fikk informanten et klarere bilde av hvem jeg er og bakgrunnen for forskningen. Deretter ønsket jeg at informanten skulle fortelle om seg selv, beskrive en normal arbeidshverdag og fortelle litt generelt om sin avdeling. På denne måten fikk vi løsnet opp stemningen og fikk flyt i samtalen. Videre gikk jeg inn på temaet *innovasjon* for å kartlegge hvilken forståelse som forelå, samt hvordan informanten opplever at fokuset på innovasjon i Adecco er. Det tredje temaet var *MDI og involvering*, hvor jeg ønsket å kartlegge hvordan de involverer sine ansatte i endring og utvikling, samt deres forhold til MDI. Dette er hovedtemaet gjennom oppgaven, hvor jeg ønsker å undersøke hva de gjør med nye ideer initiert av medarbeiderne og om de legger til rette for ulike aktiviteter for dannelse og etablering, og/eller prosesser for videre fremdrift av disse. For å få et innblikk i hvordan informantene stiller seg til *endring i organisasjonen* ønsket jeg å høre hvordan de opplever de ansattes innstilling til endring og hva de som avdelingsledere eventuelt gjør for å bedre dette. Avslutningsvis snakket vi om *ledelsen*, om hvordan informantene opplever sin nærmeste leder og toppledelsens fokus på innovasjon, samt hvordan fokuset til toppledelsen og utviklingen gjennom de siste 5-10 årene

har vært. Helt avslutningsvis fikk informantene mulighet til å stille meg spørsmål eller komme med tilleggskommentarer. Ingen av informantene ønsket å tillegge noe, men flere kom med en tilbakemelding om at dette var veldig utfordrende, fordi ingen noen gang hadde spurt de direkte om hva *de* gjorde innad i avdelingen. Dette ga flere av informantene en skikkelig tankevekker, i positiv forstand.

De ulike intervjuene forløp noe forskjellig avhengig av innsikt om temaet og involvering i organisasjonen. Alle temaene ble berørte i alle intervjuer, men i ulik lengde og dybde. Noen hadde veldig mange meninger og tanker, mens andre svarte gjerne kun på det de ble spurt om. Intervjuguiden ble derfor ikke fulgt slavisk, og jeg måtte bevege meg frem og tilbake underveis, noe som også reflekteres over lengden på intervjuene. Lengden på intervjuene var noe ulikt, og varte fra 35 minutter og opp til 50 minutter. Felles for intervjuene var derimot at informantene hadde vanskeligheter med å komme med konkrete eksempler der jeg ønsket. Mange mente også at det var vanskelig å svare godt fordi de aldri hadde måttet ta stilling til lignende spørsmål tidligere.

Underveis i intervjuene ble det også anvendt lydopptak, noe som informantene var opplyst om i forkant. Anvendelse av lydopptak ga meg flere fordeler, både underveis i intervjuet, men også i ettertid (Thagaard, 2013). For det første bidro det til at jeg ble en bedre lytter og jeg kunne fokusere på det de fortalte og stille oppfølgingsspørsmål. For det andre ga lydopptaket meg mulighet til å transkribere intervjuene ordrett og helhetlig i ettertid, og jeg fikk også tilgang til korrekte sitater. Transkriberingen var et svært tidkrevende arbeid, men sitatene og informasjonen dette ga meg vil bidra positivt for oppgaven.

3.5 Ethiske overveielser

Ved anvendelse av kvalitativ metode er det noen etiske overveielser som bør gjøres. Det bør ses hen til om funnene i studien er pålitelige og troverdige, i tillegg til gyldigheten av de tolkninger som foreligger, også kalt reliabilitet og validitet (Johannessen et al, 2016; Thagaard, 2013). Det vil også være viktig i denne studien med en etisk overveielse ved det å forske innad i egen organisasjon.

3.5.1 Å forske i egen organisasjon

Informantene i denne studien har vært svært imøtekommende og bidratt på best tenkelige måte. Jeg er svært takknemlig for at de har vært så villige til å stille opp i en travel hverdag, og de har gitt meg innsikt i deres liv, både innenfor og utenfor arbeidsplassen. Dette har også bidratt til at jeg må ta noen etiske overveielser gjennom studien.

Forskning innad i egen organisasjon kan ha både fordeler og betenkeligheter, og særlig i forhold til troverdighet (Nielsen & Repstad, 2004). Når jeg startet mitt arbeid med denne studien stilte min veileder meg spørsmålet om jeg virkelig ønsket å forske på egen organisasjon. Han forberedte meg på at det kunne dukke opp utfordringer underveis, særlig i henhold til min personlige tilknytning til mulige informanter. Nielsen og Repstad (2004 s. 234) viser til at en forsker vil aldri *bare* oppleves som en forsker, og det er i mange tilfeller uunngåelig at informantene eller aktørene opplever en forsker som noe mer. Det kan være som kollega, venn, snill, omsorgsfull, bitter, eller et medmenneske. Poenget til Nielsen og Repstad (2004) er at den «rene forskerrollen» ikke eksisterer og at det derfor ikke blir så ulikt å forske på egen organisasjon, kontra en ekstern organisasjon, men at det vil foreligge større grad av intime tilknytninger i intern organisasjon enn eksternt.

Noen av fordelene med å forske på egen organisasjon er at jeg har kjennskap til organisasjonens hverdag. Jeg kan hverdagspråket, har kjennskap til utviklingsområder, i tillegg til hva som opptar de i hverdagen. En annen fordel er at min kunnskap om organisasjonen kan bidra til bedre intervjuer, og særlig i henhold til oppfølgings spørsmål (Thagaard, 2013). I henhold til hverdagspråket, vet hvor jeg skal lete etter informasjon og det vil kunne spare meg for mye tid og skape mindre feilmargin i rapporten (Nielsen & Repstad, 2004). Det å forske i egen organisasjon kan derimot redusere det nøytrale perspektivet på de data man samler inn fordi tolkningsgrunnlaget kan bli påvirket av egne meninger og fordommer om aktuelt tema. En annen begrensning kan også være i de tilfellene man skal intervjuer noen høyere opp i hierarkiet eller dersom man må krysse avdelingsgrenser. Det kan være vanskelig for noen å skulle uttale seg til en underordnet person, og man kan ofte bli avvist som en potensielt plagsom person (Nielsen & Repstad, 2004). Dersom man opplever en svært streng ovenfra- og ned struktur kan det være vanskelig å skrive «sannheten», og resultatet er at de rike, nyanserte og avdekkende dataene kan gjennomgå en filteringsprosess når det hele skal ned på papir (Nielsen & Repstad, 2004).

Jeg har vært ansatt i Adecco siden august 2017 som HR- og kundekonsulent på Hamar i avdeling Innlandet. Jeg er relativt fersk i denne bransjen, og det er kun et mindretall av informantene jeg har en personlig relasjon til. De resterende er forholdsvis ukjente for meg, i den grad jeg kan knytte et navn og et bilde sammen. Helt fra begynnelsen av har jeg vært bevisst på at jeg må ha fokus på min forståelse og fordommer for denne forskningen. Jeg har derfor underveis vært nøye på min tolkning av innsamlet datamateriale og har anvendt lydopptak for å kunne avskrive informasjonen direkte.

På bakgrunn av min rolle som «medarbeider hos Adecco» har jeg en antakelse og noe kunnskap om de ulike utfordringene som foreligger og temaene som står bak mine spørsmål. Dette er noe som må tas med i betraktningen av min posisjon, både som deltaker i organisasjonen, og den utenforstående forsker. Jeg ser derimot på denne posisjonen som en fordel i denne forskningen. Dette har bakgrunn i min nærhet til det som det forskes på, og jeg har derfor mulighet til å formulere gode og presise spørsmål, i tillegg til oppfølgingsspørsmål for å få presise svar.

Som tidligere nevnt er mine informanter ulike avdelingsledere i region Sør og region Nord, og litteratur henviser til at det kan være utfordringer ved å krysse hierarkiske grenser og intervju noen høyere opp i systemet (Nielsen & Repstad, 2004). Dette har overhodet ikke vært noe problem. Flere av informantene har prioritert å delta i denne forskningen fordi initiativet er tatt av meg som ansatt i organisasjonen, og de ønsker å bidra i noe som avslutningsvis er ment å gagne de i deres daglige arbeid. Tematikken i forskningen er også et tema som berøres i liten grad, og flere av informantene påpekte viktigheten av å få «sannheten» frem i lyset, og oppfordret meg til dette.

3.5.2 Metodisk refleksjon

Ved planlegging av prosjekt og utforming av problemstilling er det viktig å vurdere de etiske utfordringene som kan foreligge ved studie av spesielle grupper (Thagaard, 2013). Det kan være utfordrende å delta i en studie dersom man er i en belastende situasjon hvis det blir en ekstra belastning. Derimot kan det også ses på som en fordel, basert på forskerens fremleggelse og tilnærming av problemet (Thagaard, 2013). En forstående tilnærming kan oppleves som støttende, og bidra til deltakelse for å fremlegge utfordringene som kan foreligge. Som medarbeider i Adecco har jeg en annen erfaring og informasjonsinnhold enn andre utenforstående forskere ville hatt, og jeg vil ha en annen tilnærming og forståelse rundt

tematikken. Dette var også en av betenkelighetene mine rundt valg av case ettersom dette kan redusere min nøytralitet og objektivitet. Brinkmann og Tanggaard (2012) viser derimot til at ingen forskere er nøytrale og praksis har vist at de beste intervjuene er utført av de med omfattende kunnskap om emnet, og at det gjerne er de som stiller de beste og mest relevante spørsmålene. Et intervju tar utgangspunkt i menneskelige relasjoner, hvor samspillet mellom intervjuer og deltaker er avgjørende for den kunnskapen man oppnår (Brinkmann & Tanggaard, 2013). Jeg måtte derfor forsøke å avdekke hvor den enkelte informants grenser gikk, slik at de ikke ble presset til noe de ikke ønsket å svare på (Thagaard, 2013). En god kontakt kan virke forførende når man deler tilhørighet, ettersom man kan oppfatte anerkjennelse og forståelse for de utfordringene man eventuelt sitter inne med (Thagaard, 2013). Det var også viktig for meg å ikke styre informantene dersom de ga uttrykk for at spørsmålene var vanskelige og forsøkte heller å omformulere spørsmålet eller gå videre til neste spørsmål. Det er et etisk prinsipp at ingen skal ta skade av å være med i forskningen, og det skal være en gjensidig tillit mellom intervjuer og informant (Thagaard, 2013).

Ved studiens begynnelse hadde jeg, ut fra min erfaring, en formening og forventning om hva jeg ville finne gjennom studien. Som tidligere nevnt er intervjuguiden laget med bakgrunn i litteraturen som er fremstilt, og utfallet fra intervjuene vil være påvirket av dette. Min forståelse av situasjoner vil kunne påvirke hva jeg observerer, og ikke minst hvordan de tolkes og vektlegges (Johannessen et al, 2016). Når informasjon blir tolket, blir den tillagt en mening ut fra forhåndsoppfatninger og resultatene blir derfor en fortolkning av virkeligheten (Johannessen et al, 2016). Når jeg har gått gjennom materialet for datainnsamlingen har jeg forsøkt å få tak i de meningene og situasjonene rundt for å få en bedre forståelse av de ulike temaene. Jeg har også vært nøye på å bruke mange direkte sitater for å få frem troverdigheten i materialet.

I henhold til reliabilitet, i hvilken grad en annen forsker ville kommet frem til samme resultat ved gjennomføring av samme undersøkelse, vil være vanskelig å anslå ved kvalitativ metode (Thagaard, 2013). Kvalitative data er et resultat av menneskelige prosesser mellom forsker og informant, og forskere vil kunne anvende data på ulik måte, i tillegg til ulik tolkning både materielt og subjektivt. Ved å fremlegge en grundig beskrivelse av prosessen ved innsamling og analyse, vil det styrke reliabiliteten til oppgaven (Thagaard, 2013; Silverman, 2014). Jeg har derfor beskrevet datainnsamlingen og analysen på en så konkret måte som mulig. Intervjuguiden vil også bli vedlagt slik at fremtidige forskere kan se denne.

I tillegg til vurdering av oppgavens reliabilitet, vil også oppgavens validitet være viktig. Validitet kan knyttes til spørsmålet om forskningens gyldighet (Johannessen et al, 2016; Thagaard, 2013; Silverman, 2014). Særlig er det forskningens tolkninger det ses hen til, om disse er gyldige i forhold til den virkeligheten jeg har studert (Thagaard, 2013). Det skiller gjerne mellom intern og ekstern validitet (Thagaard, 2013; Yin, 2014; Silverman, 2014). Intern validitet handler om hvorvidt resultatene er troverdige og gyldige for det utvalget som er undersøkt, mens ekstern validitet omhandler hvorvidt resultatene kan overføres (generaliseres) til andre utvalg og/eller situasjoner (Thagaard, 2013). Jeg har tidligere nevnt at jeg både har anvendt lydopptak og omhandlet min tilhørighet til Adecco, også i henhold til tolkningsgrunnlaget. Det kan foreligge en risiko her ved å kunne overse gitt informasjon dersom den ikke er i samsvar med mine forventninger (Thagaard, 2013). Det mest oppsiktsvekkende var derimot at flere av informantene ikke hadde hørt begrepet medarbeiderdrevet innovasjon i jobbsammenheng før. Ved spørsmål vedrørende innovasjon var det flere som henviste til teknologi, men påpekte også viktigheten av medarbeidere. Jeg opplevde at selv om begrepet MDI var ukjent, var alle innforstått med viktigheten av medarbeidere i innovasjon. Jeg er også av den oppfatning at informantene var interesserte i å fremme en problematikk, og at svarene de fremla var troverdige. Dette gjenspeiler også mitt ønske om at svarene og resultatet fra forskningen skal reflektere avdelingslederens syn på tematikken.

3.6 Tematisk analyse

I dette delkapittelet vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har valgt å analysere mine innhentede data. Jeg har valgt å anvende tematisk analyse, og vil nedenfor presentere hva dette er og prosessen jeg har vært igjennom. Presentasjon av mine funn fra datainnsamlingen vil bli presentert i det neste kapittelet.

Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i innsamlet datamateriale (Braun & Clarke, 2006). Denne type analyse omhandler temasentrert tilnærming, hvor man går i dybden på de ulike temaene og sammenligner informasjon fra de ulike informantene for å få en dyptgående forståelse av sammenhenger. Ved å analysere sammenhenger mellom de ulike temaene, kan det gi grunnlag for en helhetlig forståelse av datamaterialet (Thagaard, 2013). Fordelene med denne type analyse er at den er både fleksibel

og kan anvendes ved ulike teoretiske fremgangsmåter, og blir ansett som et godt analyseverktøy for å etablere rik og detaljert informasjon. Det er også en god metode for å få frem erfaringer, meninger og virkelighetsforståelse i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006).

Braun og Clarke (2006) viser til en seks-steps-prosess i hvordan gjennomføre en tematisk analyse. Analysen er ikke en lineær prosess, og gir derfor mulighet til å bevege seg mellom de ulike fasene. Den første fasen omhandler å gjøre seg kjent med alle innhentede data. I fase to koder man ulike interessante elementer i datasettet, hvor de videre bli delt inn i ulike temaer i fase tre. Faser fire går man tilbake og ser om de ulike temaene er i samsvar med kodingen i de tidligere fasene. I fase fem navngis temaene i tillegg til å definere hva de handler om. Den avsluttende fasen vil være den endelige analysen i henhold til problemstilling og litteratur (Braun & Clarke, 2006).

Intervjuene mine ble gjennomført i løpet av en periode på fjorten dager og jeg transkriberte dataene fortløpende etter endte intervjuer. Både gjennom intervjuet og under transkriberinger noterte jeg meg små stikkord i form av ironi, latter etc. som kunne være vanskelig å oppdage på et senere tidspunkt. Ved bearbeidingen av materialet leste jeg gjennom dataene flere ganger for å forsøke å danne meg et bilde av de ulike svarene i henhold til hovedproblemstilling og forskningsspørsmålene mine. Transkriberingen skrev jeg inn i et excel dokument, slik at jeg hadde god oversikt over informantenes svar i henhold til spørsmål og tematikk. Jeg printet deretter ut arket i A3 format, og forsøkte å gå metodisk til verks ved å streke under viktige ord og uttrykk, og koble sitatene opp mot temaene som er viktig i forskningen. Jeg måtte flere ganger gå tilbake i datamaterialet for å se om jeg hadde oversett noe eller om jeg hadde misforstått noe. Jeg synes det var krevende å skulle dele datainnsamlingen inn i temaer, men til slutt fikk jeg avdekket fire temaer. Disse er henholdsvis; fokus på endring i Adecco, involvering av medarbeidere i endringsprosesser, utvikling av nye ideer fra medarbeidere i organisasjonen, og Adecco-et topptungt selskap.

4. Data og analyse

I denne delen ønsker jeg å gå nærmere inn på de resultatene jeg innhentet gjennom intervjuene. Jeg mener det vil være viktig for studien å kartlegge litt om informantenes hverdag på arbeidsplassen og hvilke forhold de har til innovasjon og endring. Dette vil derfor være det første jeg vil se nærmere på i denne delen. Dette vil bli etterfulgt av vurderinger vedrørende involvering av medarbeidere i endringsprosesser, og mellomleders rolle ved utvikling av nye ideer fra medarbeiderne. Avslutningsvis vil jeg se nærmere på forholdet mellom top-down og bottom-up prosesser, og avdelingsledernes oppfatninger av dette. Jeg ønsker å fremme den enkelte informants meninger, og har derfor anvendt mange direkte sitater for å henviser til likheter og ulikheter, i tillegg til å skille mellom mine tolkninger og hva de fortalte under intervjuene. Hovedfunnene vil avslutningsvis bli presentert i en tabell som grunnlaget for videre diskusjon i kapittel 5.

4.1 Fokus på endring i Adecco

«Adecco er ganske likt oss, sirompa og sendrektige, samtidig som vi er nytenkende»

Informant D

Avdelingslederne i Adecco som har deltatt i denne studien har alle ulike størrelse på sine avdelinger og ulike hverdager. Likevel var det mange likheter mellom hvordan de fleste anså innholdet i sin hverdag, og deres felles formening om at ingen dager er like. Flere av informantene påpekte at arbeidsdagen ofte startet ut fra en plan, som senere ble endret opptil flere ganger. Hoveddelen av en "normal" arbeidshverdag består i både operativt arbeid og ledelse, hvor aktiv deltakelse er svært sentralt. Ved operativ deltagelse nevnes det arbeidsoppgaver som rekruttering, kundemøter, kundeoppfølging, medarbeideroppfølging, timelister og oppdragsløsning. Informant C viste til at hans/hennes hovedoppgave var å være brannsløkker, hvor 80% av deltakelsen er operativ mens de resterende 20% er ledelse. I likhet med dette viste alle til at de har en svært travel hverdag, og mye går med til operativ deltakelse. Informant A fortalte:

« Bistå alle på kontoret, tar i mot kandidater, bistår og veileder kolleger. Det viktigste i det daglige er å bistå medarbeiderne slik at de har tilstrekkelig med tid til det de skal gjøre i løpet av dagen »

Informant E hadde en litt annen fremtoning:

«[...]Min jobb er jo å få de ansatte på kontoret til å prestere, og det er faktisk en liten utfordring for meg fordi jeg liker å gjøre ting selv. Jeg kan ofte tenke litt sånn “ faen heller, da gjør jeg det selv, så vet jeg at det vil bli gjort skikkelig”. Det er bedre hvis jeg setter de som jobber for meg i stand til å ta et kundemøte ekstra, eller gjøre en god presentasjon enn at jeg skal gjøre det selv. Det er faktisk noe jeg har måttet jobbe litt med»

Adecco er et av de største bemanningsbyråene i Norge, og de er hele tiden i hard konkurranse med andre bemanningsaktører på markedet. Dette har resultert i at de hele veien må prøve å ligge i forkant for å få best mulig konkurransefortrinn. Ved spørsmål om hvilken relasjon de har til begrepet innovasjon, svarte hele tre av seks informanter at det var tilknyttet teknologi. De resterende tre viser til at det handler om å tenke nytt i hverdagen. Informant C og B viser til at det kan være nytenkning ved å skape noe nytt som genererer kroner, og at man må bruke de ressursene man har tilgjengelig på kontoret. Informant A forklarte på en tydelig måte:

«Vi må tenke nytenkning; hva skal vi ta tak i, hva skal vi gjøre for å bestå. Vi må alltid være klar for å tenke nytt, må være litt før konkurrentene».

Alle informantene har en formening om begrepet innovasjon, men med ulik oppfatning av betydningen og vektleggingen av det. Det er flere av de andre informantene som er veldig åpne for endring. Informant B påpekte at h*n ville ha kjedet seg dønn i hjel dersom det ikke hadde vært endringer, noe som støttes av informant A. Flertallet av informantene påpeker derimot at de i utgangspunktet er åpne for endring, men de må se nødvendigheten og nytten av endringen. Dette kommer tydeligst frem hos informant F og C, som også er tilhengere av at andre kan lære seg noe nytt og heller lære det bort ved en senere anledning. Det vil være både tidsbesparende og ikke minst lettvinnt for de. Informant E og D påpeker derimot at det må være en nødvendighet:

«Hvis jeg ser det er nødvendig. Er ikke veldig åpen som person, men jeg er egentlig det så lenge jeg kan ha en finger med i spillet og kan styre det [...]. Jeg hadde ikke likt hvis noen skulle ha endret meg eller min måte å gjøre ting på, da hadde jeg blitt svært krevende. Jeg gjør som sjefen min sier, så lenge jeg er enig, og jeg aksepterer det han mener jeg skal gjøre selv om jeg er uenig, men da er jeg veldig tydelig på at jeg ikke er enig!»

Informant E

«Ja, men jeg er nok en gammel hund som er vond å vende, i alle fall å lære å sitte hvis jeg ikke forstår vitsen i å sitte»

Informant D

Det som gjenspeiler seg gjennom intervjuene er at flere av informantene er påpasselige med hvordan de opptrer ovenfor medarbeiderne. To av informantene viser til at de ikke ønsker å komme i en slik posisjon hvor de sier “dette har vi forsøkt før”, selv om dette i mange tilfeller er riktig, og smitte over negativitet til medarbeiderne. Dette støttes av Informant D:

«De tingene vi ser har en effekt, de tar vi raskt i bruk. Men vi er nok litt sendrektige i hodet vårt på de tingene vi føler vi har forsøkt tidligere uten resultat».

Det påpekes også at ikke alle endringene er like anvendelige på ulike segment, og derfor blir de gjerne motstander av det dersom det føles påtvunget fra toppledelsen. Dette er også noe som vises gjennom intervjuene, at Adecco er et topptungt selskap. Hele fire av seks informanter mener at pådriveren til innovasjon er pålagt fra toppen, og at dette i mange tilfeller føles påtvunget med liten påvirkningskraft. Det er mye styringer på hvordan og hva som skal gjøres, og dette kommer gjerne sentralt fra, både på hovedkontoret, men også i Zürich. Informant E utdyper dette:

«Ovenfra- og ned, lite forslag fra grasrota som kommer opp og gir påvirkning og retning. Stor grad Sveits som styrer mye, og noe fra Oslo. [...] Selskapet er ikke villige til å ta en kost eller investeringer for å endre seg eller forbedre seg ut fra mitt perspektiv, selv om jeg vet at det gjøres. Så i min drift føles det ikke som at vi gjør det. Hvis jeg ser på en mulighet som vi burde ha tatt, så får vi ikke gjort det før strikken er strekt for langt og det er for seint»

De aller fleste av avdelingslederne mener at pådriveren til innovasjon kommer fra toppen, og det henger også sammen med deres formening om innovasjonsfokuset til Adecco som selskap. Fokuset er bra, men det som derimot skiller seg ut er opplevelsen av gjennomføringen i henhold til endringer og nyskapning. Det er et stort fokus på innovasjon ved nyhetsbrev, interne og eksterne møter, lovnader og foredrag, men gjennomføringen mangler tilstedeværelse. Det vises til store ord og lovnader om endring til det bedre, men det oppleves ikke alltid som om at det blir gjennomført. Bemanningsbransjen er tøff og krevende med nye aktører på markedet hele tiden. Informant F påpeker:

«Veldig stort fokus på å henge med[...] tror Adecco har et ønske om å være en av de bedre i klassen, samtidig som de innser at vi kanskje på enkelte områder henger litt bak allerede, men mitt inntrykk er at vi har stort fokus på at vi skal henge med og at vi skal være foregangs på mange måter i bransjen vår»

Ikke alle deler samme oppfatning om hvor pådriveren til innovasjon kommer fra og påpeker at de må begynne å se viktigheten av de ressursene man har tilgang til. Informant A viser til viktigheten av å anvende de ressursene man har innad på kontoret, og at man hele tiden må være litt fremoverlent lokalt i markedet. Informant A og D er de eneste av de seks informantene som henviser til medarbeiderne som en ressurs tidlig i intervjuet. Informant D viser til at:

«Den viktigste ressursen vi har er fra de ansatte. Jeg tror den kommer fra den enkelte ansatte, også er det opp til meg som leder eller selskap å få tak i det[...]»

Informant F bemerker seg etterhvert i intervjuet at:

«Vi blir veldig fokuserte på det teknologiske, ikke de menneskelige ressursene»

Samfunnet endrer seg i en helt annen retning enn det gjorde for 10 år siden og for å henge med i utviklingen må det endringer til, uavhengig om det er teknologiske eller menneskelige. Informant E henviser til tidsperspektivet:

«Vi gjør det fordi vi må, ikke fordi vi sitter i førersetet. Vi har ikke noe annet valg. Vi gjør det for sent og for sakte. Det er ikke bra nok. Vi har begynt nå, men det er for mange som sitter i

avgjørende posisjoner som har vært med litt for lenge. For lite innovative tanker og friskt blod i de som skal servere og sørge for gjennomføring. Turnover er på KK (kundekonsulent) og HR konsulent, ikke på toppen»

Dette underbygges også av informant D:

«[...] vi en veldig stor organisasjon hvor det legges opp til at du skal konsentrere deg om det som har betydning for deg, også skal noen andre ta seg av det nytenkende [...]»

Det helhetlige inntrykket er at alle informantene har innsett at Adecco må være nytenkende for å kunne henge med i utviklingen av samfunnet. Endring er en av løsningene som flere henviser til og Informant A runder det hele av på en tydelig måte:

«Ja, åpen for endring, det må vi være for å bestå [...] vi må hele tiden være føre var, være litt raskere, være litt lurere, og litt bedre»

4. 2 Involvering av medarbeiderne i endringsprosesser

« Jeg tror at det viktigste med innovasjon er å videreutvikle de på kontoret»

Informant A

Det kan se ut til at det er stor enighet vedrørende viktigheten av å involvere medarbeiderne i de ulike endringsprosessene. Alle seks informanter mente at dette er noe av det viktigste i deres arbeid. Noe av det viktigste arbeidet er å se på mulige måter å effektivisere oppgaver i hverdagen på, og det er medarbeiderne som anvende de og kan komme med forslag til endringer. Det henvises til at effektivisering av tjenester og verktøy er viktig for vekst og ved å bli inkludert som en del av utviklingsprosesser er man mer mottakelig for endring.

Informant C er også enig i dette:

«Det bør være alfa omega, enhver bedrift som lykkes er en bedrift som har ansatte som har et ord med i laget, så det er en veldig viktig del av å drive business i dag»

Flere av informantene påpeker viktigheten av å være et felles team som jobber mot et felles mål. Informant A vektlegger dette ved spørsmål om viktigheten av involvering:

«200%! Vi er et team, det er ikke noe poeng i at en leder skal sitte med innovasjon og den biten alene. Det er ikke noe poeng dersom ikke medarbeiderne får være med fullt og helt fra første stund. Det å komme med ideer og det å bli hørt er viktig»

Det foreligger liten tvil vedrørende om medarbeiderne er en svært viktig ressurs i endring og utvikling. Dette er noe alle informantene påpeker gjennom intervjuene, og de viser alle til at de forsøker å tilrettelegge for dette i hverdagen, på den ene eller andre måten. Informant A er en av de som ser viktigheten i dette ettersom ingen av lederne kommer til å sitte i sin posisjon evig, og at de derfor må ta grep og nye steg. Informant C viser også til viktigheten av tilrettelegging:

«Legge til rette for at man kan plante frø for å komme med ideer og forslag, ha en åpen dialog rundt de tingene»

Selv om det er viktig at medarbeiderne skal bli involverte i de endringsprosessene som foreligger, så er det også viktig for avdelingslederne å avveie hva som skal prioriteres og ikke i en ellers travel hverdag. Avdelingslederne må prioritere etter hvilket segment de tilhører, og avveiningen om de skal prioritere en hverdag med drift og kjernevirksomhet eller den endringen som foreligger, som i mange tilfeller er teknologisk. Flere påpeker at de forsøker å tenke over hva er det som er nytt og hva kan medarbeiderne involveres i for at de skal få en fortjeneste, for deretter å sende de ut på nye ting som skjer i nærmiljøet. Fortjeneste og resultat styrer mye av vurderinger, og informant E utdyper det slik:

«Veldig fokusert på resultater og hva som skal til for at vi kan levere de, da kan vi begynne å se på andre muligheter etterpå. Det kan hende at det er litt feil rekkefølge, men det er derfor avdelingen leverer [...]».

I tillegg til å sende medarbeiderne ut i nærmiljøet, påpeker også avdelingslederne viktigheten av å tilrettelegge for ulike aktiviteter. Flere forteller om bruk av lean-tavler som alle avdelingene skal inneha på sitt kontor. Den er nok i ulik bruk, men hovedideen er at den skal

brukes både som informasjonstavle over hvilke bestillinger man har inne og jobber med, i tillegg til at det skal være en arena med utviklingspotensial for medarbeiderne. Informant C viser også til at alle avdelingene er pålagt å ha et lean-prosjekt på hver medarbeider. Dette er et prosjekt hvor de skal finne seg en ting eller et område som de ønsker forbedring på, og ha det som sitt prosjekt i en 3-9 måneders periode. I tillegg er det flere av informantene som viser til at det er stor grad av frihet under ansvar for medarbeiderne, og at dette er viktig i form av utvikling og anerkjennelse. Informant E prøver også å tilrettelegge på en litt annen måte:

«[...] prøver å løfte frem stillinger for de som vil opp og frem, og anbefaler de videre, men også for interne prosjekter. Jeg er først og fremst kun opptatt av resultat, så jeg er vel ikke en så veldig åpen leder akkurat der. [...] det kan jo slå tilbake på meg som leder også, at jeg ikke er flink nok til å løfte frem medarbeidere slik at de kan komme med nye ideer internt»

Mange av informantene påpeker også at Adecco er flinke til å tilrettelegge for deltakelse på kurs og prosjekter for medarbeidere internt i organisasjonen. Flere medarbeidere i organisasjonen har bidratt på ulike prosjekter og fremvist det for resten av regionen i form av skypemøter hvor alle må delta. Blant annet har det vært egne kurs på LinkedIn fordi en medarbeider hadde ekstra kunnskap her som han kunne dele med de andre. Også i form av ny teknologisk kunnskap er det noen medarbeidere som har blitt “superbrukere” og er derfor blitt anvendt som det og holdt ledende informasjonsmøter til de andre i organisasjonen. Informant F fortsatte med:

«Det er jo noe helt annet å få motivasjon for noe man har bidratt på selv, enn at det skal bli tredd nedover hodet på deg»

Det har liten hensikt dersom en organisasjon eller en avdelingsleder forsøker å tilrettelegge for deltakelse i endringsprosesser dersom man ikke er villig til endring. Flere av informantene viser til at de har unge medarbeidere i sin avdeling, og at dette er et svært bevisst valg. Informant E forteller at de unge er åpne og kan enklere formes. De har ikke arbeidet så lenge og har ikke fått muligheten til å kjøre seg fast i sitt eget mønster. Informant E fortsetter:

«Jeg ansetter på innstilling og talent, fremfor erfaring. Fordi hvis du har jobbet med bemanning i lang tid, så er det fint fordi du har kontakter, men med tanke på de kravene som

stilles i dag, så er det en ulempe fordi du gjerne ikke er effektiv nok[...]. Jeg har fått litt kritikk for å ikke ansette de “riktige” folkene, men det er min call, så det driter jeg litt i, så lenge vi presterer[...] en ung avdeling betyr ikke at den ikke kan prestere, så lenge den er riktig bemannet»

Dette reflekteres også gjennom informant D:

«Ja, de er åpne for at de sier de er åpne, men er ikke nødvendigvis det. Kanskje fordi mange har jobbet her veldig lenge, men innstillingen er der»

Også informant C har en formening om dette:

«[...] noen omfatter seg med endring med en gang, mens andre trenger tid til å forstå hvorfor vi skal gjøre det. Det handler om kontroll og trygghet. Forskjellen ligger i hvor lenge folk har jobbet, større endringsvillighet av de som er nyansatte kontra de som har vært her lenge. Det har også med bakgrunn i at vi har snakket lenge og i store ord om at det kommer endringer, men de blir jo ikke noe av. Det også påvirker merker jeg»

Informantene er tydelig bevisste på sine valg av nye medarbeidere og at rekrutteringsfasen er basert på erfaring fra tidligere medarbeidere. En av informantene forteller også at h*n først forsøker å prøve å appellere til endring, men at det ofte ender opp med tvang hos de eldre medarbeiderne. Flere av informantene har et genuint ønske om at medarbeiderne i mye større grad skal se nødvendigheten av å gjøre ting på nye måter. Informant E påpeker at denne bransjen er i konstant utvikling, og er du ikke endringsvillig så har du ingen jobb om 5 år. Da har bransjen gått fra deg. Det er som informant A viser til:

«[...]Vi må ikke bli sittende igjen på stasjonen når toget går».

4.3 Utvikling av nye ideer fra medarbeider i organisasjonen

«Jeg sier alltid at jeg har tid til å høre, men jeg har jo aldri det»

Informant E

Informantene forteller at de ønsker å tilrettelegge for at medarbeiderne skal kunne komme med endringer eller forslag til det. Det oppleves som et vanskelig tema for de fleste når disse spørsmålene kommer, og noen av informantene gir uttrykk for dårlig samvittighet i en travel hverdag. Som vist ovenfor påpeker informant E at h*n har en så travel hverdag at dette er vanskelig å ta seg tid.

Informant E fortsetter:

« Jeg synes det burde være rom for å gjøre ting på en annen måte og komme med forslag til ideer som det da skulle vært tid og plass til å teste ut [...] man gidder ikke å foreslå noe dersom det aldri blir noe av uansett»

Informant D viser også dette:

« Noen ganger avfeier jeg ideer, og da får jeg ofte veldig dårlig samvittighet. Jeg får også noen ganger tilbakemelding på at jeg ikke er så flink til å lytte, og det er et veldig stort forbedringsområde jeg har, og som jeg er veldig oppmerksom på»

Travelle hverdager og minimalt med tid gjenspeiles hos alle informantene. Dette skaper utfordringer når medarbeiderne skal fremme sine ideer. Informantene oppleves som delvis positive til nye ideer eller forslag til forbedring og flere viser til at det handler om å gi de en sjanse til å utfolde seg. Alle hevder de forsøker å imøtekomme nye ideer eller forslag til endring positivt, men det skaper utfordringer fordi de i noen tilfeller ikke er mottakelig for det eller har tid til å lytte. Informant C viser derimot til at h*n tar en coachingrolle ved forslag til nye ideer og hjelper til med vinklingen av de. Informant A forteller:

«Jeg må være tilstede og lytte til de, kanskje noen ganger styre de. Vi må være et team. Veldig viktig å ikke drepe ideen med en gang, for da gidder de ikke komme med nye ideer neste gang heller »

Informant B viser til at det handler om å gi medarbeiderne en mulighet til å prøve og feile, hvis ikke kommer de ikke noe sted. H*n forteller videre:

«De skal vite at jeg alltid støtter de, men jeg rydder aldri opp etter dem!
Jeg elsker å bygge tøffe folk»

Det er derimot ikke alle ideer som er like gode eller gjennomførbare, og det kan være en utfordring. Det er mange retningslinjer innad i selskapet, og alle avdelingslederne har et budsjett og forholde seg til. Det oppleves som en utfordring. Det er også utfordrende å finne den rette balansegangen mellom å avfeie en idé fordi den er dårlig, og det å arbeide med den slik at medarbeiderne også ser det. En av mulighetene som nevnt er å stille kritiske spørsmål som kan hjelpe medarbeideren til å reflektere og se nye sider ved ideen de ikke nødvendigvis har tenkt på. Informant A beskriver også dette som vanskelig:

«Jeg tror det er viktig å tro på de ideene de kommer med, også får vi heller gå så langt det trengs for å se om det er noen muligheter eller ikke».

Informant E på sin side innehar en hardere lederstil:

«Du hadde merket det veldig lett på meg dersom jeg synes det er en dårlig idé, og jeg hadde bitt den rett av. Det dreper litt av lyst til å gjøre det igjen, og det må jeg lære meg [...] Problemet er nok dessverre at mange ikke kommer med ideen sin til meg fordi jeg ikke virker så åpen for det»

Et annet viktig aspekt ved vurderingen av om ideen er god eller dårlig fremstilles av informant F:

«Om det ligger en forbedring i ideen og hvor omfattende den er å gjennomføre er viktig. Ja, hvilken effekt det har og ikke minst kost/nytte. Er det kostbart og lite effekt, er det noe vi kan gjøre i forhold til budsjett? Må forholde oss her»

I de tilfellene det er mulig forteller informantene at de forsøker å tilrettelegge for ulike arenaer hvor det kan jobbes med ideene som kommer opp. Mange viser igjen til bruk av lean-tavlen som en god arena, hvor alle i avdelingen samles noen ganger i uken og snakker om nye ting. Her er det en god mulighet for å fremme nye tanker og man kan arbeide og diskutere de som et team. Informant D forteller også at de har en oppslagstavle på kjøkkenet som de kan skrive ned nye ideer eller forslag til endring når de kommer på noe. Disse blir så tatt opp på lean-møte. Informant E påpeker at flere avdelinger i selskapet har åpne kontorlandskap og at det bidrar til at terskelen for å kontakte naboen er lavere for å diskutere ting. Ukentlige avdelingsmøter er også å foretrekke, i tillegg til mye kurs og ulike prosjekter man kan være med på. Dette trekkes frem som spesielt bra, fordi de er tilpasset både de nye, men også de som har vært der i 20 år. Informant D bidrar også med en kreativ aktivitet på sitt kontor:

«Workshops som går etter arbeidstid i 2-3 intense timer med ett par flasker vin, da kommer kreativiteten frem. Det er de beste arbeidsmøtene vi har. Ikke alt er like bra dagen etter, men mye er bra»

Dersom en idé fremlegges som god og gjennomførbar, forsøker informantene å fremme sine ansatte innad i organisasjonen. Et element som er viktig er at ideen eller forslaget til endringer er nøye gjennomtenkt, og ikke bare kastet ut i løse luften. Det er veldig viktig at medarbeideren kommer med en plan slik at parter har troen på ideen. Dersom ideen er gjennomtenkt og god, er det flere av avdelingslederne som anbefaler de å ta kontakt sentralt og prøver å henvise de til riktige personer. Flere forsøker også å få de inn i ulike prosjekter som kan være med å videreutvikle ideen eller forbedre et allerede eksisterende konsept. Informant F henviser til en prosess for å teste ut en ny idé gjennom et prosjekt som omhandlet et nytt system for håndtering av byggekort. Det ble testet ut lokalt og var en forbedring av en eksisterende rutine og nettløsning for bestillinger. De hadde ukentlige ledersamtaler i regionen hvor de uformelt kunne ta opp temaet for å sjekke respons. Dersom det vurderes som bra vil det være naturlig å videreformidle til andre avdelinger.

Informant E forteller om autonomi og veien videre:

« [...] du ville nok fått ganske frie tøylar og fått forfølge den med en plan om gjennomføring og ressurser; hvem trenger du å kontakte, da hadde jeg prøvd å løfte deg frem i selskapet dersom det hadde gagnet avdelingen»

Informant F er også tilhenger av dette:

«Ofte lar jeg medarbeideren bringe ideen oppover i hierarkiet selv med meg i kopi. Når det er et godt forslag, så eier man ideen og da kan man ta det vidare. Vi er jo ikke mer hierarkisk enn at det er mulig»

Flere av informantene viser til at Adecco har en relativt flat hierarkisk modell mellom medarbeider, avdelingsleder og regionsdirektør. Det er ikke så store avstander som mange skulle tro, og toppledelsen oppleves som ufarlig å henvende seg til. Dette gjenspeiles i

Informant B:

«Jeg elsker å se at folk vokser og blir flinkere [...] jeg er veldig flink til å fremsnakke folk, både mine egne og de som viser at de er flinke. Det koster meg ikke en eneste kalori å gå opp til Torben (adm.dir) og fortelle han hvem som er flink»

Det er en bred enighet om at det er mulig at ideer initiert av medarbeidere kan bli implementert i organisasjonen. Det viktigste er at prosessen gjøres på en korrekt og effektiv måte. Det kan ikke være for lang vei fra idé til konkret handling, ikke for svevende og må bidra til økt lønnsomhet. Flere informanter støtter dette og viser til at man må "gå" de rette veiene og at dette i mange tilfeller er tjenestevei. Informant A legger også til:

«Vi må være så tøffe at vi tørr å be om møter sentralt i Oslo for å fortelle hvordan vi jobber [...] jeg tror på at noen er mer aktive sentralt som synes det er gøy å være med i arbeidsgrupper, og det er jo der vi kan dele en del av denne informasjonen sentralt»

Informant F viser til et konkret eksempel hvor en idé fra en medarbeider har blitt implementert:

«Et forslag til rutineendring for tillitsmannsapparatet har blitt en rutine i Adecco som er tatt opp med HR-direktøren. Det er i forhold til å signere når det skal avvikles ferie i forhold til

inneklemt dager, 3 dager i juli, at det skal signeres.[...] er et initiativ vi har tatt her og sendt inn»

Informant D har også et konkret eksempel på en løsning som er under utvikling og som skal bli implementert:

«Vi holder på å utarbeide en elektronisk tjeneste på PED (pedagogisk personell). I dag er situasjonen slik at vi mottar mellom 30-50 bestillinger hver morgen. Det skrives ned på et ark og leveres til en ekstern person som noterer alt i Njord (systemet deres). Dette har vi gjort i 10 år nå, og nå trenger vi en endring. Derfor har vi hatt ulike møter i avdelingen hvor vi har kommet opp med dette forslaget. Det har jeg som leder tatt videre oppover i systemet, og det endte til slutt hos Torben (adm.dir) som har gitt oss klarsignal på å teste ut dette. Dette skal bli skreddersydd for vår avdeling, og dersom det er en suksess, skal det implementeres og deles med resten av Adecco»

4.4 Adecco- et topptungt selskap

Som henvist til tidligere i dette kapittelet blir Adecco ansett som et topptungt selskap av avdelingslederne. Hele fire av seks informanter mente at mye var top-down prosesser med liten påvirkningskraft.

Avdelingslederne opplever at innovasjonsfokuset til Adecco som helhet er bra, men gjennomføringsevnen kan oppfattes litt ulikt. Det som det derimot er stor enighet om, er innovasjonsfokuset til deres nærmeste leder; Regiondirektørene for Sør og Nord. Informant E ler og forteller:

«Han har jo fader i meg vært her i nesten 22 år, og er jo en av dinosaurene, men overraskende åpen for det. Han er hissigst på stab fordi det tar så lang tid. Han er litt treig på enkelte områder og må stille større krav»

Informant B tilfører:

« Han er veldig opptatt av innovasjon! Han spør heller om tilgivelse enn tillatelse på en del ting. Han er absolutt ikke noen brems»

Dette er et område alle seks informantene er enige i, og alle videreformidler at dette er svært viktig for både de og ansatte å kunne se. Dette gjør det også lettere å videreformidle ideer som de ansatte har kommet med. Alle informantene mener nemlig at begge regionsdirektørene er mottakelig for nye ideer, men det er ulik oppfatning på om de er like mottakelig dersom den kommer fra leder eller medarbeider. Informant A, B, C og F viser til at de ikke mener det er noen forskjell på om den kommer fra medarbeider eller leder. Dette forklarer de i at de ofte er like trygge på den uavhengig om det er deres egen eller om den kommer fra en ansatt. Ideen må være like godt gjennomtenkt.

Informant D viser til at det kan være en forskjell:

« [...] han er nok mer mottakelig dersom det kommer fra meg enn de ansatte. Han er litt hierarkisk på den måten, men han lytter, han gjør det».

Informant E viser også til dette:

« [...] kommer veldig an på hvem det kommer fra. Han tar seg nok bedre tid til å høre på deg enn på meg i utgangspunktet, men er forskjell på om det kommer fra meg eller en annen leder. Hører mer på enkelte enn på andre»

Ved denne tematikken har det blitt en litt annen stemning rundt intervjuene. Stemningen har blitt litt mer alvorlig og informantene forteller om en toppledelse som har bra fokus, men som kommer med nye ideer de som avdelingsledere ikke har noen særlig påvirkning på. Informant F forteller:

«Man blir vant med at ting skal implementeres og sånn er det. Noen endringer setter man seg i mot, og et konkret eksempel er overgangen fra Telenor til Telia. Det fungerte ikke i hverdagen og mange klagde». Vet et oppfølgingsspørsmål på “ble dere hørt?” svarte h*n konsist: «vi har jo fremdeles Telia i dag!».

Også informant D viser til utfordringer med implementering:

«Et eksempel er Njord (registreringssystemet). Det ble styrt fra toppen og ned, og det var ekstremt stor misnøye fra de på gulvet, og uttrykte dette på en veldig god og klar måte. Dette ble imidlertid ikke hørt av toppen fordi de kun så “de teoretiske spesifikasjonene som skal

være så bra”, og ikke det praktiske som medarbeiderne våre ser. Dette gikk så langt at folk fikk munnkurv av toppsjefen».

Et sentralt samtaleemne blir også kommunikasjonsnivået innad i organisasjonen. Her er det delte meninger om hvordan dette forløper. De forteller om problemer som har oppstått gjennom årenes løp og at organisasjonen, på lik linje med mange andre, har gjort noen feilskjær gjennom tidene. Informant F viser til dette:

«De har blitt flinkere til å avsjekke i organisasjonen og bruke oss, man har jo gjort noen blemmer oppgjennom, det er ikke alltid at det er de som har riktig kompetanse til å avgjøre hva som er en god endring».

Informant B påpeker at det burde bli bedring:

« Noe blir jo borte. Av og til kunne det kanskje vært litt bedre kommunisert. Det er ofte snakk om ting som skal skje og ofte blir det bestemt, men den endelige informasjonen kommer ut veldig treigt og veldig sent»

Informant D forteller også om at deler av informasjonen kan bli borte på veien:

«Jeg håper den er god hvertfall. Dette kan være en utfordring, fordi jeg blir stående midt i mellom toppen og bunnen. Øverste leder sier noe klart til direktør, han filtrerer litt ned til meg, også filtrerer jeg masse videre ned til mine ansatte»

Flere av avdelingslederne påpeker at det foreligger utfordringer med å stå mellom toppen og bunnen av hierarkiet. Det pålegges hele tiden krav om leveranse og resultat fra toppen, og medarbeiderne krever også anerkjennelse og støtte. Flere av informantene viser også til at selv om selskapet er topptungt, vil de likevel at de skal satse på medarbeiderne i større grad enn de gjør nå. Dette er ofte en utfordring ettersom de blir stående i et veiskille. Det er derfor uenighet blant informantene om prioriteringer i henhold til samspill mellom top-down og bottom-up i hverdagen. Informant D sier:

«Det er jo helt klart det mest hensiktsmessige og ideelle med samspill, og teorien viser vel også til at det er dette som er det mest hensiktsmessige. Men om det blir gjort? Hmmm.. Jeg håper virkelig det»

Informant F viser også til dette:

«Det ideelle er samspill mellom disse to. Vi hadde faktisk et kurs i går om at KPIer skal føres nedenfra og opp, og mål ovenfra-og ned. [...] jeg har veldig sansen for bottom-up prosesser, det er enkel psykologi i forhold til det å utforme egne krav i forhold til å bli pålagt. Det er et helt annet eierforhold og engasjement. Men i en hektisk hverdag, så er det helt klart begge deler»

Informant B viser derimot til at endringene ofte kommer fra toppen som gjennomtenkte, ferdig utarbeidede og klare for utrulling nedover i systemet. Hvis det kommer noe nedenfra kan det ofte ta lenger tid, og det oppleves ikke som at toppløsningen er villige til å vente på en slik type implementering alltid. Det skal godkjennes i så mange ledd. Informant E er på lik linje med Informant D, usikker på om det egentlig er noe samspill, men at det har blitt en bedre vei for ideer til å komme frem til toppen enn tidligere.

De resterende to informantene som ikke påpekte at Adecco nødvendigvis er et topptungt selskap, viser til ulik prioritering av tidsbruk i hverdagen. Informant A viser til at 90% av tiden går med til bottom-up, hvor de som et team forsøker å arbeide sammen. De resterende 10% går med til det som blir pålagt fra toppen. Informant D viser til tidspresset:

«[...] Utfordringen min er at vi har svært liten tid og veldig hektiske dager. Derfor blir prioriteringen veldig enkelt at man kjører på med det man absolutt må, som gjerne er toppstyrt».

Informant B bruker også mye tid på toppstyrte prosesser, men har en annen begrunnelse:

« Kommer mest fra toppen, bruker mest tid her. Håper det fortsetter slik, for da slipper jeg å bruke enda mer energi på å finne på kruttet. Hvis dere har funnet på noe bra i en annen avdeling, hvorfor kan ikke vi bare bruke det?»

Uavhengig av tidsbruken på de ulike tilnærmingene anser avdelingslederne sine roller som relativt like, både ved top-down og bottom-up. Informant F viser til at det foreligger en rolle som tilrettelegger uavhengig om det er en toppstyrt prosess eller om den kommer fra medarbeiderne. H*n må tilrettelegge og bistå for god drift og individuell oppfølging uansett. Informant D viser også til dette, men legger til at h*n burde nok fokusere enda litt ekstra på

bottom-up. Kommunikasjonen blir igjen trukket frem som viktig, og det gjelder særlig i forhold til toppstyrte prosesser. Erfaringsmessig viser flere av informantene til at det har vært utfordringer med implementeringen av nye ting, både pga dårlig kommunikasjon, opplæring og mangel på kontroll. Informant E forteller om dette:

«[...] noe av problemet til selskapet er at det ikke har vært noen som har tatt ansvaret for prosjektene. Det har vært for mange, de har stranda underveis, og deretter blitt implementert for så å dø ut når de endelig kommer ut fordi ingen har tatt kontrollen»

Informant A forteller at h*n har like mye respekt for ledelsen som sine egne kolleger, og ønsker å behandle dem likt. Dette viser h*n til ved å eksemplifisere at medarbeiderne ofte får frihet til å dra ut på det de ønsker både internt og eksternt. Det legges til rette for å sende de ut på nye ting, fordi det er med å sikret samspillet mellom topp og bunn; de får oppleve noe nytt og det er en arena for å komme opp med nye ideer, i tillegg til at det kan skape en fortjeneste.

Fokuset på innovasjon har økt i Adecco, og flere av informantene har gjennom hele intervjuprosessen vist til dette, i noe ulik grad. Både informant F, D og C viser til at det har blitt et økt fokus de siste 5 årene, men det er stor vekt på den teknologiske fronten. Informant E påpeker også utviklingen Adecco har hatt de siste årene:

«Skal jeg se på avdelingen og selskapet som helhet, så gjør vi akkurat det samme i dag som for 10 år siden, men vi gjør det bare fortere og med mindre dødvekt, og det greier du ikke om 5 år.[...] For 10 år siden var marginene høye, man kunne feste og herje, nå er vi inne i bakrusen hvor vi henger etter allerede, og må gjøre en del endringer for å henge med. [...] Vi er i riktig retning; litt seint ute, ting tar litt tid, men jeg tror det blir betydelig bedre de neste par årene og det er også satt av mye mer penger til det, og det har blitt en mer åpen kultur for innovasjon»

Dette støttes også av flere av informantene; bransjen som helhet utvikler seg særlig i henhold til teknologi. Det fører også til at de menneskelige ressursene må utvikles samtidig for å ikke bli overkjørt. Store endringer vil komme og informant D er en av de som påpeker at roboter og systemer er et varseltegn for noen av de menneskelige ressursene i selskapet.

For å gjøre det enklere for leseren av denne oppgaven, har jeg valgt å fremheve hovedfunnene i denne analysen i en tabell. Dette vil legge grunnlaget for det videre diskusjonen i kapittel 5.

Hovedfunn gjennom analysen	
1. Liten/ingen kjennskap til MDI som begrep, men anser medarbeiderne som svært sentrale i endringsprosesser	2. Avdelingsleders rolle: Bistår, veileder og tilrettelegger for ulike aktiviteter for at medarbeidere skal utvikle seg. Bra fokus hos mange tidlig i prosessen.
3. Faktorer som påvirker MDI som foreligger: lederstøtte, autonomi, team samarbeid, internt klima.	4. Stort fokus på top-down, lite bottom-up. Ulik oppfatning av prioritering av dette i hverdagen
5. Flere av informantene er motstandere av endring – kun ok dersom det er nødvendig. Resultat av dårlige erfaringer fra top-down prosesser	6. Informantene er ikke alltid åpne for/lytter til nye ideer fra medarbeiderne. Avgjørende utfordringer med dårlig tid og hektisk hverdag.
7. Dersom idé blir mottatt: vanskelig å finne rett balansegang mellom å avfeie en idé fordi den er dårlig, og arbeide med den slik at medarbeider ser det.	8. Vurderingskriterier blir i noen tilfeller anvendt. Budsjett, kost/nytte, gjennomføring. Gir medarbeidere tilbakemelding om å fremlegge en handlingsplan.
9. MDI prosesser stopper ofte opp med fremleggelse av ideen til avdelingsleder eller ved vurderingskriterier.	10. Kun ett eksempel på implementert bottom-up prosess foreligger, én prosess er under behandling/testing. Ingen av informantene kom på flere eksempler.
11. Toppledelsen har fokus på innovasjon – uenighet vedrørende om de er åpne for ideer initiert av medarbeidere.	12. Dårlig kommunikasjon mellom aktørene, toppledelsen lite lydhøre om utfordringer i top-down prosessene.
13. Avdelingsleders rolle ved top-down: implementerer det som er bestemt, noe motvillig, utfordrende. Velger ung sammensetning på kontorene pga større grad av endringsvillighet hos unge medarbeidere.	14. Dårlig samspill mellom top-down og bottom-up prosesser. Dårlig kommunikasjon, opplæring og mangel på kontroll.

5. Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere funnene fra empirien opp mot utvalgt litteratur for å forsøke å svare på min problemstilling. Jeg har valgt å dele kapitlet inn i to deler, henholdsvis forskningsspørsmål A og B. Først vil jeg belyse forståelsen avdelingslederne har for MDI og anvendelse av medarbeidere ved endringsprosesser. Det vil bli etterfulgt av diskusjon om hvilke faser som inngår i MDI hos Adecco og hvilke aktører som er involverte i dette. Hvilke faktorer som kan fremme MDI er også representert, i likhet med aktiviteter. I kapittel 5.2 diskuteres det hvilke roller og oppgaver avdelingslederne har i de ulike fasene, samt hvilke utfordringer dette medfører.

5.1 Forskningsspørsmål A

”Hva slags faser inngår i prosessen knyttet til behandling av ideer fra ansatte, dvs. det vi kaller medarbeiderdrevet innovasjon, og hvilke aktører i bedriften er involvert i de ulike fasene?”

Forståelsen av medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon fremkommer som et ukjent begrep for de aller fleste av informantene. Et likhetstrekk hos informantene var at de omfatter begrepet innovasjon som teknologisk nyskaping og endring i størst grad. Begrepet er ikke noe de anvender i hverdagen, men likevel kom det frem at de anser medarbeiderne som en svært viktig ressurs som er nødvendige i utviklingsprosesser. En av informantene viser til at en av de viktigste arbeidsoppgavene er å fremme og støtte medarbeiderne på kontoret. En annen informant viser også til at jobben handler om å få medarbeiderne til å prestere for å oppnå fortjeneste. Dette er sammenfallende med Høystrup (2012) som viser til at flere organisasjoner innser betydningen av at det daglige arbeidet fra medarbeiderne kan bidra til nye muligheter for innovasjon. Dette støttes også av Sundbo (2008) som påpeker at innovasjoner er prosesser hvor ulike mennesker med ulike posisjoner er involvert, og medarbeiderne utgjør en sentral rolle. I henhold til MDI er innovasjonen utarbeidet av “vanlige” medarbeidere i en bottom-up prosess (Smith et al, 2012). Informantene viser til dette ved å forklare at medarbeiderne er posisjonert under de som avdelingsledere, som igjen er posisjonert under toppledelsen i et hierarkisk system.

Involveringen av medarbeidere blir sett på som avgjørende av informantene ettersom det er de som er i daglig kontakt med brukerne av tjenestene de utfører (Sørensen et al, 2013). Selv om flere av informantene viser til at medarbeiderne utgjør en viktig og sentral rolle, så er det ikke bottom-up prosesser det er mest av i Adecco. Studien viser til at Adecco er et topptungt selskap hvor pådriveren til innovasjon i størst omfang kommer fra Zürich og Oslo, hvor endringer blir implementert gjennom top-down prosesser.

Med bakgrunn i at avdelingslederne anser medarbeiderne som avgjørende ved endringsprosesser oppleves det som at det ligger til rette for at medarbeiderne kan bidra til innovasjon. Funn gjort i denne studien støtter også dette. Drøftingen vil derfor videre omhandle hvilke faser som finner sted ved medarbeiderdrevet innovasjon og hvilke aktører som er involverte.

Faser og aktører i medarbeiderdrevet innovasjon

Det er henvist til teori om at en innovasjonsprosess inneholder ulike faser (Sundbo & Gallouj, 2000; Sundbo, 2008, Van de Ven et al, 2008) hvor MDI blir ansett som en ustrukturert prosess (Sørensen et al, 2013). Selv om Adecco er et topptungt selskap fremgår det av avdelingslederne at det er fokus på å utvikle og anvende medarbeiderne i mye større grad enn tidligere, og det er nærliggende å anta at dette er i samspill med flere andre aktører i bedriften, jf. Sari et al (2015). I henhold til forskningsspørsmål A vil jeg nedenfor diskutere hvilke faser fra Renkema et al (2017) sin forskning som inngår i behandling av ideer fra ansatte, og hvilke aktører som er involvert i disse (jf. Figur 1).

Informantene uttrykte at noe av deres viktigste arbeid er å effektivisere oppgaver og tjenester i hverdagen. Bakgrunnen er at de innser at medarbeiderne er en viktig ressurs som anvender disse, og igjen har muligheten til å komme med tilbakemeldinger om endringer som bør gjøres. Det oppleves for meg som at flere forsøker å legge til rette for arenaer hvor idégenerering kan etableres. En informant viste til at man må *«legge til rette for at man kan plante frø for å komme med ideer og forslag, ha en åpen dialog rundt de tingene»*. Dette er i samsvar med *fremvekstfasen* (Renkema et al, 2017). Fasen tar utgangspunkt i at nye ideer fremkommer ved erfaring med problemer eller utfordringer, og gjerne tilknyttet daglig kontakt med arbeidsoppgaver. De nye ideene må så utvikles ved å kartlegge hvor problemene ligger og/eller komme med forslag til endring. *Utviklingsfasen* anses som et mellomledd for kunnskapsdeling, problemløsning og utforskning av markedsmuligheter (Sundbo, 2008;

Renkema et al, 2017). Empiriske data viser at avdelingslederne forsøker å gi medarbeiderne intern og ekstern input ved å sende de ut på nye ting i nærmiljøet og interne kurs. Anvendelse av lean-tavler og andre informasjonstavler kommer også frem som aktiviteter avdelingslederne anvender for kunnskapsdeling. Det er også etablert personlige lean-prosjekter hvor medarbeiderne skal finne seg et område/tjeneste de ønsker forbedring på, og ha det som sitt prosjekt i 3-9 måneder. Etablering av prosjekt støttes som en nevneverdig faktor i denne fasen gjennom litteratur (Sundbo, 2008). Derimot oppleves det som at avdelingslederne har vanskeligheter ved prioriteringen ved utvikling og nytenkning på medarbeiderne under tidspress. De viser til utfordringer med avveiningen om hvilke prioriteringer de skal gjøre i en hverdag full av drift og kjernevirksomhet, og det oppleves som at den raske løsningen er å sende medarbeiderne ut på ferdigstilte kurs for å spare tid.

En av fasene som oppleves som mer utfordrende enn de tidligere to, er *kommunikasjonsfasen* (Renkema et al, 2017). Som henvist til i kapittel 4.3 sier informant E: «*Jeg sier alltid at jeg har tid til å høre, men jeg har jo aldri det*». Kommunikasjonsfasen karakteriseres av at medarbeiderne kan kommunisere ut ideene til andre medarbeidere og ledere, hvor de kan få tilbakemeldinger og hjelp med utviklingen (Renkema et al, 2017). Jeg opplever denne tematikken som spesielt vanskelig for avdelingslederne, og det er flere av de som uttrykker dårlig samvittighet ovenfor medarbeidere på grunn av dårlig tid i hverdagen. Flere påpeker selv at de ikke er særlig åpne som personer, og oppleves gjerne som negative til nye ideer. I forhold til tidligere studier er dette et avvikende funn ved at de ikke har tid og ikke alltid er villige til å høre på nye ideer (Renkema et al, 2017). Noe av årsaken kan være endringsvillighet og toppstyrte prosesser som tar mye tid (Gjelsvik, 2007).

Det fremkommer likevel stor enighet om at det ikke er slik det burde være, og det handler om å gi folk en sjanse. Viktigheten ved å være et team som støtter og lytter til hverandre er sentralt, og de er inneforståtte med at dersom en idé blir kuttet av med en gang gidder ikke medarbeiderne å komme med nye ideer neste gang heller (Smith et al, 2012). Flertallet henviser til at mye av aktiviteten i hverdagen er påvirket av toppstyrte prosesser, og det oppleves som at de er inneforståtte med utfordringene dette kan ha, i tillegg til tidsperspektivet. En positiv ting som blir trukket fram er fokuset toppledelsen har hatt på å etablere åpne kontorlandskap i de ulike avdelingene. Dette bidrar til lavere terskel for samarbeid og kommunikasjon, både mellom medarbeiderne, men også mellom medarbeider og leder (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Noen av ideene blir imidlertid mottatt av

avdelingslederne, og vurderingen av disse vil være sentralt i denne fasen.

Vurderingskriteriene vil bli nærmere omhandlet i neste kapittel.

I de tilfellene hvor en idé fremlegges som god og gjennomførbar, viser empiri at avdelingslederne forsøker å løfte frem medarbeiderne ved å inkludere andre aktører for å vise frem ideen og få tilbakemeldinger. Dette støttes av litteratur som henviser til at dette er svært viktig for at avgjørende personer skal se hva ideen kan bidra med, og er sentralt i *etableringsfasen* (Renkema et al, 2017). Hvilke avgjørende personer dette er avhenger av hvilken type idé det er, men det er nærliggende å anta at det er toppledelsen. Et eksempel fra intervjuene viser til at både HR-direktøren og administrerende direktør er to aktører som har aksepterte en idé tidligere og gitt godkjenning for testing. Det sammenfallende i empirien er at de gir stor grad av autonomi i denne prosessen hvor medarbeiderne kan forfølge sin egen idé med fremleggelse av en god etablert utvikling- og gjennomføringsplan, som grunnlag for tilbakemeldinger. Et annet moment ved denne fasen er også overbevisningen om at ideen er god og bør satses på (Renkema et al, 2017). Prosjektgrupper blir trukket frem som et vel anvendt verktøy også i denne fasen for testing av ideen med ulik sammensetning av personer med forskjellig bakgrunn. En informant fortalte om testing av et nytt system for bestilling av byggekort, som var en forbedring av en eksisterende prosess. Denne ble testet ut lokalt ved direkte anvendelse, hvor tilbakemelding ble gitt på ledersamtaler, som er et direkte eksempel i samsvar med litteratur (Renkema et al, 2017). Det henvises også til, at det ved promotering og involvering av ideer anvendes ofte skype som kommunikasjonsarena. Dette ble eksemplifisert gjennom intervjuene, hvor blant annet en medarbeider lærte de andre om nødvendigheten av bruken av LinkedIn for å effektivisere søk av kandidater, et verktøy som ikke hadde blitt brukt tidligere i denne sammenhengen. Både skype og telefonmøter blir trukket frem som gode arenaer for effektivitet ved stor spredning i lokasjon, men dette skaper ikke direkte samspill og diskusjoner i like stor grad som fysiske møter med aktiv deltakelse. Bedre egnede arenaer hvor ideer kan testes ut i større grad er derfor etterlengtet. Realiteten er at ideer som ikke blir testet ut forsvinner raskt i organisasjonen dersom ingen tar kontrollen over den.

Empirien henviser til bred enighet om at det er mulighet for at ideer fra medarbeiderne kan bli *implementert* i organisasjonen (Renkema et al, 2017). Derimot er det kun en av de seks informantene som greier å fremstille konkrete eksempler på en implementering som har skjedd. Det var et forslag til en rutineendring som kom fra avdelingen og ble tatt opp med HR-direktøren, og er nå spredd til andre avdelinger som en permanent løsning. En annen

informant informerte om en pågående prosess med idé fra medarbeidere i felleskap som ble arbeidet med i ulike gruppeprosesser og videreformidlet til toppledelsen. Der ble det gitt klarsignal for å teste ut ideene og ble skreddersydd for den aktuelle avdeling. Dersom det er en suksess skal det implementeres og deles med resten av selskapet.

Dette kan indikere at det ikke er særlig stor grad av implementerte endringer som et resultat av MDI, og at medarbeiderne ikke har så stor påvirkningskraft når de siste stegene i prosessen skal tas. Endringsvillighet blir nevnt som en mulig faktor for påvirkning av informantene, og dette blir støttet av tidligere forskning (Sundbo, 2008). Empirien henviser til full enighet vedrørende om endringsvillighet er avgjørende for MDI, og flere av informantene viser til en nøye planlagt sammensetning av sine avdelinger. Likhetstrekkene viser at flere av avdelingene er satt sammen av unge medarbeidere. De begrunner dette i at de som er eldre og har arbeidet i mange år er ofte "satt" i sitt eget system, og er ikke villige til å endre seg. Dette har også noe med deres atferd og holdninger til det daglige arbeidet å gjøre, og det er påvist av Renkema et al (2017) at dette vil påvirke utvikling og forbedring av tjenester. Litteratur viser til at IWB (innovative work behavior) og MDI henger sammen ved at IWB er input til MDI, og dette vil kunne påvirke innovasjons resultatene (Renkema et al, 2017).

Sammensetninger med unge medarbeidere kan oppleves som et forsøk på å forhindre motstand mot endring, hvor den interne kulturen blir styrket ved større grad av samhold og aktivitetsnivå (Sundbo, 2008; Hillestad, 2017).

Videre skal jeg gå fra faser og aktører til å forsøke å identifisere hvilke faktorer som påvirker MDI. Jeg har valgt å fokusere på hvilke faktorer som kan påvirke i de ulike nivåene gjennom fasene, og om det er noen som er mer fremtredende enn andre. Bakgrunnen for dette er at det er påvist gjennom litteratur at mellomledere kan påvirke utføringen av MDI i organisasjoner.

Faktorer som påvirker medarbeiderdrevet innovasjon

Det sammenfallende i empirien er at det er flere faktorer som har betydning for MDI som også er i samsvar med Renkema et al (2017) jf. Figur 2 (vedlegg 1). Det foreligger liten tvil om at avdelingslederne anser medarbeiderne som en viktig ressurs, og dette kommer også godt frem gjennom empirien. Et fellestrekk er at avdelingslederne ønsker å støtte medarbeiderne ved nye ideer og ønsker å legge til rette for at de skal komme med forslag til nye ting eller forbedringer på eksisterende. Det henvises til at de skal få muligheten til «å prøve og feile» og det oppleves som at dette særlig er viktig i de tidlige fasene. Informant B henviste til dette på en god måte i intervjuet; «*De skal vite at jeg støtter de, men jeg rydder*

aldri opp etter dem! Jeg elsker å bygge tøffe folk». Dette er i samsvar med tidligere forskning som henviser til at **lederstøtte** anses som en av de viktigste faktorene ved MDI (Smith et al, 2012). Særlig trekkes viktigheten frem ved de tidlige fasene hvor behovet for støtte og anerkjennelse er størst. Ulike aktiviteter for informasjonsdeling og kommunikasjon er også fremtredende hos avdelingslederne, hvor blant annet Informant D henviste til en alternativ workshop med alkohol og sosialt samvær. Sosiale aktiviteter blir trukket frem som et element i lederstøtte som har påvirkning på MDI, på lik linje som konkrete arbeidsoppgaver av litteratur (Amabile et al, 2004; Smith et al, 2012). Ved å anvende lean-tavler og andre informasjonskanaler som legger til rette for kunnskapsdeling og samhold, oppleves det som at medarbeiderne får støtte også gjennom utviklingsfasen (Renkema et al, 2017). I de resterende fasene, kommunikasjon og etableringsfasen, gis det et inntrykk av at avdelingslederne beveger seg mer i retning av koordinering ved å henvise til rette personer og avdelinger internt i selskapet (Amundsen et al, 2011). På bakgrunn av at det ikke fremkommer noen tydelige implementeringer av større grad, er det kun nærliggende å anta at lederstøtte også er sentralt ved denne fasen (Renkema et al, 2017).

Særlig i de tidlige fasene forsøker avdelingslederne å sende medarbeiderne ut på nye ting i nærområdet hvor de opplever at de kan ha en fortjeneste. Dersom medarbeiderne får være ute og få ny input, kan det bidra til økt motivasjon og kreativitet. Det bekreftes av informantene at medarbeiderne får stor grad av frihet under ansvar til å utfolde seg og komme med ønsker om utviklingsmuligheter. **Autonomi** blir trukket frem som en påvirkende faktor for MDI av Renkema et al (2017), og kan bidra til effektivisering av prosesser i tillegg til et bedre arbeidsmiljø (Smith et al, 2012). Det etableres en annen motivasjon for noe man har bidratt på selv og det er viktig for utvikling. I henhold til innovasjonsprosessen blir lederstøtte og autonomi ansett som to komplementære påvirkningsfaktorer i de tidligere fasene (Amundsen et al, 2011; Smith et al, 2012), hvor kreative ideer ofte blir utformet i et miljø med stor grad av støtte og autonomi.

En av utfordringene for Adecco som har stor grad av toppstyrte prosesser, er at det kan ha en negativ effekt på kreativiteten til medarbeidere på grunn av høy grad av kontrollerte rammer (Smith et al, 2012). Det er antatt i litteratur at medarbeidere innehar en skjult kreativitet som kan bidra til innovasjon dersom de blir støttet og myndiggjort. Dersom forholdene ligger til rette er det grunn til å tro at kreativiteten blir synliggjort, anerkjent og utnyttet til gunst (Kesting & Ulhøi, 2010). Et inntrykk jeg får er at de toppstyrte prosessene påvirker blant annet kreativiteten og endringsvilligheten til medarbeidere og avdelingslederne. Derimot er

det uvisst om påvirkningen på medarbeiderne er i forhold til alder og lengde på ansettelsesforholdet, motivasjon eller følelsen av at det er påtvunget som er utslaget. I henhold til avdelingslederne skisseres det til erfaringer med dårlig gjennomførte prosesser og tidligere forsøk på liknende endringer som et element som kan påvirke dette. Avdelingslederne påpeker imidlertid at de er nøye og opptatte med at denne holdningen ikke skal smitte over på medarbeiderne, og forsøker å gi dette en sjanse uavhengig av tidligere erfaring.

Fokuset avdelingslederne har på **team og samarbeid** er noe av det essensielle i denne studien. Som tidligere henvist til flere ganger ønsker de å fremme sine ansatte og arbeidet som et helhetlig team. Selv med en topptung organisasjon henviser informant A til at hele 90% av tiden i hennes/hans avdeling går med til bottom-up prosesser, hvor de som et team forsøker å arbeide sammen. Gruppekontekster øker idégenerering og idéutvikling (Paulus & Yag, 2000; Perry-Smith & Shally, 2003, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011 s. 128), og det er derfor funnet støtte for at samarbeid i form av sosial samhandling er en viktig faktor for kreativitet og MDI (Smith et al, 2012). Empirien henviser til stor grad av anvendelse og etablering av ulike team og prosjektgrupper i flere av fasene til Renkema et al (2017) med ulike sammensetning av personer. Vedrørende om disse sammensetningene er av heterogene eller homogene grupper, vises det til størst grad av heterogenitet med en sammensetning av ulike personer med forskjellig bakgrunn, alder, kjønn og personlighet (Smith et al, 2017). Det er nærliggende å anta at homogene grupper vil være vanskelig å etablere særlig på grunn av store geografiske avstander, og ulik sammensetning av kontorene. Det oppleves videre at prosjektgrupper er mest etablert i utviklings-og etableringsfasen i Adecco, og det er påvist gjennom litteratur at det er i disse fasene i tillegg til kommunikasjonsfasen teamarbeid har størst påvirkningsfaktor (Renkema et al, 2017). Som henvist til ovenfor har avdelingslederne utfordringer med kommunikasjonsfasen. Prosjekt-team med ulik sammensetning av interne og eksterne aktører er påvist på ha en positiv effekt på bedring av kommunikasjon og koordinering av prosesser (Renkema et al, 2017). Det fremkommer ikke av empirien at det er etablert annen kontakt med eksterne aktører enn konkrete møtevirksomhet i markedet, og det kan ikke karakteriseres som prosjekt-team. Det er nærliggende å anta at større fokus på sammensetningen av prosjekt-team med både interne og eksterne aktører kunne bidratt positivt på utfordringene avdelingslederne har med kommunikasjonsfasen.

Det foreligger liten tvil vedrørende avdelingslederens påvirkningskraft, både på innovasjon, innovasjonsprosesser og atferd vedrørende holdning til endring. Avdelingsleders holdninger er noe en medarbeider opplever og tar innover seg veldig raskt, og det er derfor positivt at avdelingslederne er inneforståtte med at de forsøker å ikke smitte over negativitet og deres holdninger til endring på medarbeiderne. Medarbeidere leter gjerne etter støtte og anerkjennelse via signaler som blir gitt av deres leder, som bekrefter at deres atferd er i tråd med normene og kulturen som foreligger i organisasjonen ved det interne klimaet (Smith et al, 2012). Medarbeideren er ofte på utkikk etter ulike trekk som støtter dette, og gjennom empiri vises det til at særlig lederstøtte, samarbeid og trygghet er trekk som avdelingslederne forsøker å gi uttrykk for at eksisterer. Særlig er støtte det mest sentrale i empirien som oppleves som et ønske for at medarbeiderne skal prestere og få et eierforhold til utviklingsprosesser. Et sentralt trekk ved MDI er å etablere et *internt klima* hvor medarbeiderne føler seg trygge nok til å fremme nye ideer (Renkema et al, 2017). Et inntrykk jeg får er at avdelingslederne forsøker å legge til rette for utvikling i avdelingene hvor de forsøker å støtte de og etablere et samarbeid. En av utfordringene jeg opplever er om det interne klimaet oppleves som trygt nok for medarbeiderne, dersom avdelingslederne til syvende og sist verken har tid eller er åpne for forslag til nye ideer. Det vil ha betydning for utviklingen av MDI-prosesser (Aasen & Amundsen, 2011).

5.2 Forskningsspørsmål B

”Hva er avdelingsleders rolle og oppgave i de ulike fasene i forskningsspørsmål A, og hvilke kriterier brukes i vurderingen om ideer fra medarbeidere skal aksepteres og spres?”

I denne delen har jeg også valgt å legge inn underoverskrifter for å gjøre det mer oversiktlig for leseren. Hovedtyngden vil ligge på avdelingslederens ulike roller som det er funnet støtte for i intervjuene basert på fremlagt litteratur. Det er fortrinnsvis rollen som fasilitator og vokter som er tilknyttet MDI i størst grad, hvor rollen som oversetter fremstår først og fremst i top-down prosesser. Jeg mener det er fordelaktig å inkludere denne i diskusjonen ettersom det foreligger mange top-down prosesser i Adecco, og på bakgrunn av avdelingsleders rolle som et bindeledd mellom disse. Utfordringer både i de ulike rollene og tidligere innovasjonsprosesser gjennom de siste 10 årene vil bli behandlet.

Avdelingslederens rolle som fasilitator

Det sentrale i empirien er at avdelingslederne viser til at en av deres største og viktigste oppgaver er å være en tilrettelegger i hverdagen og involvere medarbeiderne i endringsprosesser. Dette er felles for alle informantene og er i samsvar med Engen og Magnusson (2015) sin definisjon av rollen som *fasilitator*. Særegenheten ved rollen er å legge til rette for ulike aktiviteter og arenaer for motivasjon og kreativitet. Denne rollen er sentral i de tidlige fasene av Renkema et al (2017) sin fasemodell, og er i samsvar med empirien som viser til god anvendelse av både fremvekst- og utviklingsfasen. Faktorer som lederstøtte og autonomi (Amundsen et al, 2011; Smith et al, 2012) er fremvis i forrige kapittel som påvirkningsfaktorer som foreligger i Adecco, og disse er også sentrale i rollen som fasilitator. Litteratur henviser til at koordinering av mennesker og prosesser også er nærliggende denne rollen (Hales, 2005). Rollen fremkommer som viktig både av Klagge (1997) og av avdelingslederne selv, særlig ovenfor gruppeprosesser. Empirien beskriver at Adecco som selskap er flinke til å tilrettelegge for interne kurs og prosjekter internt i organisasjonen, og avdelingslederne påpeker at de gjerne prioriterer å sende medarbeiderne på dette. Flere av informantene hevdet at de ønsker og forsøker å løfte frem medarbeidere hvis de har en spesiell kompetanse eller har tilegnet seg kunnskap som bør deles internt. De forsøker å tilrettelegge for egne prosjekter hvor de kan dele dette, eksempelvis fremføring av LinkedIn over skype. Forholdene ser ut til å ligge til rette for at rollen som fasilitator også er til stede i etableringsfasen. Vurdering av om en idé er god eller dårlig inngår ikke i denne rollen, og det er nærliggende å anta at fasilitering fortsetter i etableringsfasen ved at avdelingslederne forsøker å løfte frem medarbeiderne, i tillegg til etablering av prosjektgrupper for å teste en god idé videre. Som tidligere nevnt oppleves det ikke som at implementeringsfasen blir anvendt i særlig grad ved MDI i Adecco. Ved eksempelet som fremkom om rutineendringen for tillitsmannsapparatet ble dette forslaget testet og implementert. Det fremkommer derimot ikke av empiri i hvilken grad avdelingsleder var involvert mellom etablerings- og implementeringsfasen.

To utfordringer er særlig fremtredende med rollen som fasilitator. For det første henviser empirien til at hensikten med å tilrettelegge for deltakelse i endringsprosesser er relativt lav dersom medarbeiderne ikke er motiverte for endring. Hales (2005) viser til at en av oppgavene til mellomledere er å gjennomføre prosesser av blant annet rekruttering og ansettelse, i tillegg til utvikling. Flertallet av avdelingslederne forteller at de har etablert avdelinger med et flertall av unge personer nettopp på grunn av dette. Dette oppleves som en bevisst handling som også kan oppleves som et forsøk på å utvikle de som allerede er på

kontoret. Ved å tillegge motiverte og sultne medarbeidere til et team, kan det være nærliggende å anta at det vil påvirke de eksisterende medarbeiderne på kontoret. Informant E henviser til at h*n har fått kritikk for disse ansettelsene på bakgrunn av at det ikke ble ansett som de “riktige” personene fra høyere nivå.

For det andre viser Balogun (2003) til at fasiliteringsrollen er mer fleksibel i bottom-up prosesser enn i top-down. Dette er i samsvar med informantenes utfordringer med påvirkningskraft og fleksibilitet. De forteller om liten påvirkningskraft på toppstyrte prosesser og karakteriserer disse som ferdig etablerte prosesser som bare skal “rulles ut” i hierarkiet. Derimot kan de ved bottom-up prosesser veilede og påvirke hvilken retning disse skal ta, i tillegg til å tilrettelegge for ulike aktiviteter.

Avdelingslederens rolle som vokter og vurderingskriterier av ideer

Etablering av ulike team og prosjektgrupper er påvist som sentralt og arbeidsgrupper med fellesskap over ideer og prosesser er en viktig del av *vokterrollen* (Engen & Magnusson, 2015). Gjennom den daglige og tette kontakten med medarbeidere og fokus på informasjonsdeling bidrar denne rollen til å kunne koble krav fra eksterne kunder opp mot kunnskap og ferdigheter hos medarbeiderne. Avdelingslederne får derfor muligheten til å forme teamene etter hvilke tjenesteløsninger kunden trenger (Gjelsvik, 2007). Dette legger til rette for at avdelingslederne kan vokte over prosessene og bidra med aktiviteter og input som kan fremme utviklingsprosessene.

En annen del av denne rollen som er fremtredende i empirien, er vurderingen av de ideene som blir fremlagt av medarbeiderne i kommunikasjonsfasen (Engen & Magnusson, 2015). Noen ideer blir mottatt av avdelingslederne, men vurderingen av dens kvalitet er fremvist som krevende. Funnene indikerer at det er utfordrende å finne den rette balansegangen mellom å avfeie en idé fordi den er dårlig, og det å arbeide med den slik at medarbeiderne også ser det. Et annet vurderingsmoment som er viktig er om det foreligger en forbedring i ideen og hvor omfattende den er å gjennomføre er viktig. Flere av informantene påpeker at de er opptatte av resultater og at dette i mange tilfeller blir prioritert over menneskelige ressurser som kommer i andre rekke. Et vurderingskriterium er derfor i henhold til estimert kostnad og inntjening basert på ideen (Engen & Magnusson, 2015; Basadur, 2004). I tillegg vil vurderingen være nærliggende om den fremlagte ideen er i samsvar med organisasjonens overordnede strategi (Engen & Magnusson, 2015; Sørensen et al, 2013). Flere påpeker at de gir medarbeiderne beskjed om å komme opp med en utviklingsplan for ideen og hva den kan bidra med dersom

de ikke allerede har gjort dette. Dette legger til rette for at medarbeiderne har et kritisk blikk og stiller kritiske spørsmål ved ideene, og kan bidra til at vurderingen til avdelingslederne blir enklere. Empiri viser at noen av disse vurderingskriteriene blir anvendt av avdelingslederne, og spesielt er det vurderingen i forhold til retningslinjer og budsjetter som er mest fremtredende i intervjuene. Men i tillegg til utfordringer med kostnad og fortjeneste, er det også et spørsmål om gjennomførbarhet og tidsaspekt (Basadur, 2004). Dersom det foreligger en forbedring i ideen oppleves det som at avdelingslederne forsøker å legge til rette for at det blir arbeidet videre med den. Et eksempel som kom frem var etableringen av den nye pedagogikk funksjonen. Det var en idé som hadde bakgrunn i mangel på effektivitet og anvendelse av tid, den var gjennomførbar og vil over tid føre til en større fortjeneste enn det koster å etablere den. Pedagogikk er et segment som finnes i alle avdelinger og vil gagne mange mennesker hvis den blir etablert.

Vokterrollen er mest fremtredende i fremvekst- og utviklingsfasen vedrørende å sette sammen kompatible team for å møte kundens behov. Når det gjelder vurderingen og selektering av ideene fra medarbeiderne har rollen størst fremtredelse i kommunikasjonsfasen, men også i etableringsfasen hvor ideene gjennomgår ulike tester (Renkema et al, 2017). Også her vil avdelingslederne kunne gripe inn i prosessen og vurdere på nytt om denne skal implementeres eller ikke i samsvar med kriteriene henvist til ovenfor, og ved dialog med andre avgjørende personer.

Avdelingslederens rolle som oversetter

Roller som oversetter fremtrer i størst grad hos mellomledere som er involverte i top-down prosesser (Engen & Magnusson, 2015). Gjennom empirien henviser informantene til at det i aller størst grad er top-down prosesser som er gjeldende i Adecco, og de forsøker å informere og involvere medarbeiderne i det toppledelsen bestemmer. Dette er i samsvar med det Engen og Magnusson (2015) beskriver som sentrale elementer ved rollen, i tillegg er det den direkte koblingen til toppledelsen som gjør denne rollen unik. Det oppleves som at avdelingslederne anser sin posisjon som nødvendig, som et bindeledd mellom toppen og bunnen, og hovedoppgaven blir ansett som å implementere den strategien som er pålagt nedover i hierarkiet (Wooldridge et al, 2008). Den daglige tilgangen de har til aktiviteter som skjer på avdelingene og tilgang til den overordnede strategien er det som gjør det mulig å være et mellomledd (Wooldridge et al, 2008). Jeg opplever derimot at dette skaper utfordringer for mange av avdelingslederne, særlig i de tilfelle hvor de ikke er enige i det som blir bestemt fra

toppen. Dette gjelder særlig to av informantene som konkret viser til at de kan finne på å motsette seg endring dersom de ikke er enige, og gir klart og tydelig beskjed om dette ovenfor deres leder. Uavhengig om de blir hørt eller ei forsøker de å implementere det de blir pålagt og ikke overføre negativiteten til medarbeiderne. Kommunikasjonen vedrørende informasjon om nye strategier fra administrerende direktør og ned til regionsdirektør oppleves som bra. Toppledelsen ved administrerende direktør er flinke til å informere om endringer, men utfordringen oppleves å ligge på avdelingslederens og regiondirektørens videreformidling. En av informantene hevder at de ubevisst selekterer en god del av informasjonen. Administrerende direktør formidler konkret ned til regionsdirektør, som selekterer noe ned til avdelingslederne som igjen selekterer mye ned til medarbeiderne. God kommunikasjon er påvist som en positiv effekt på innovasjon (Gjelsvik, 2007; Engen & Magnusson, 2015; Van de Ven, 2008) og dette skaper utfordringer når informasjonen blir selektert i så stor grad. Rollen som oversetter skal kunne bidra til at avdelingslederne skal kunne fange opp de utfordringene som foreligger og forsøke å løse de i samspill med toppledelsen og medarbeiderne (Engen & Magnusson, 2015). Mangelfull kommunikasjon og informasjon kan bidra til store utfordringer og kan være et viktig aspekt ved dårlig implementerte løsninger. To prosesser ble eksemplifisert som særlig utfordrende i henhold til telefoniløsning og registreringssystem. Begge er ordninger som kommer fra toppstyrte prosesser hvor det var store utfordringer med anvendelse og bruk i hverdagen for medarbeiderne. Saklige og konkrete tilbakemeldinger ble gitt fra medarbeidere til avdelingslederne, men ved fremleggelse for toppledelsen ble de ikke hørt, og de har hatt disse løsningene over lang tid, fortsatt uten tilstrekkelig tilfredsstillelse. Det kan tenkes at dersom kommunikasjonen nedover i hierarkiet blir selektert i så stor grad, at dette kan være tilfellet ved tilbakemeldingene fra medarbeiderne og oppover i systemet også. Det er nærliggende å anta at dersom toppledelsen hadde utarbeidet telefoniløsningen og avdelingslederne hadde implementert den hos medarbeidere og deres tilbakemeldinger etter testing og anvendelse hadde blitt kommunisert på en tilfredsstillende måte tilbake, kunne det ha ført til en vellykket implementeringsfase. Det hadde vært i overensstemmelse med Klagge (1997) som hevder at en suksess opprinnelig blir satt i gang hos toppledelsen, men blir fullført i bunnen. Mellom disse vil avdelingslederne lede, utvikle og modne prosessen som kunne ha ført til tilstrekkelig tilfredshet både hos medarbeidere, avdelingslederne og toppledelsen.

Utfordringen gjennom de 10 siste årene

Gjennom 1980-og 1990-tallet endret mellomlederrollen seg fra å være kontrollerende og rutinepreget med tilsyn, mot en mer prestasjonsrettet lederstil med større fokus på team og grupperelasjoner (Hales, 2005). Dette er i samsvar med hvordan avdelingslederen anser sin rolle i dag, en rolle som innebærer fasilitering og koordinering av både drift og individuell oppfølging av medarbeidere. Det foreligger stor grad av autonomi, og sammensetning av ulike grupper er hyppig anvendt. Det oppleves for meg som at avdelingslederne har et ønske om å fremme MDI gjennom rollene som fasilitator og vokter (Engen & Magnusson, 2015), men på bakgrunn av stort fokus på top-down prosesser som føles påtvunget, i tillegg til erfaring med dårlige prosesser fra tidligere, skaper det utfordringer for balansen mellom de ulike rollene. En ubalanse mellom disse rollene kan gå på bekostning av både støtte og utvikling av medarbeideres ideer, men også ved implementering av top-down prosesser som er i samsvar med organisasjonens strategi (Engen & Magnusson, 2015). Flere av informantene viser til at utviklingen gjennom de siste 10 årene ikke har ført til nye og bedre prosesser, selv om de opplever at fokuset på innovasjon er bra. Mye er blitt implementert fra top-down prosesser, men mye med liten suksess. Informant E påpeker at både avdelingen og selskapet gjør det samme i dag som for 10 år siden, og hevder at det greier de ikke om 5 år. Det sammenfallende i empirien er at utfordringen med implementeringen er et resultat av både dårlig kommunikasjon, opplæring og mangel på kontroll. I henhold til tidligere forskning ligger det blant annet i toppledelsen sin rolle å kontrollere og lede innovasjoner, samt å sikre effektiv implementering (Saari et al, 2015). God kommunikasjon, opplæring og informasjon fra toppledelsen til avdelingsledere er nødvendig, og avdelingslederens rolle som oversetter skal bidra til god kommunikasjon og viderefremming av den informasjonen ned til medarbeidere (Wooldridge et al, 2008). Her bør det være en balanse mellom stimuli fra medarbeiderne og kontroll fra toppledelsen, og det er avdelingslederne som skal bidra til at disse møtes (Van de Ven, 1976, gjengitt i Saari et al, 2015). Det er derfor nærliggende å anta at avdelingsledernes rolle som et bindeledd mellom top-down og bottom-up ikke er i tilfredsstillende balanse. Engen og Magnusson (2015) henviser til at det ligger i mellomleders rolle å veve de ulike fasene i en innovasjonsprosess sammen i tråd med organisasjonens strategi, og medarbeiderne skal bli anvendt i form av tilbakemeldinger om utfordringer og/eller momenter som burde blitt endret på for å få best mulig utbytte av tjenestene. Dette oppleves som vanskelig å gjennomføre dersom toppledelsen ikke er lydhøre, kommuniserer dårlig og ikke nødvendigvis er mottakelig for ideer fremsatt av medarbeiderne.

6. Avslutning

I det avsluttende kapittelet vil jeg oppsummere og konkludere med hvilke funn jeg har gjort gjennom denne studien. Deretter vil sentrale momenter vedrørende denne forskningen bli belyst og behov for videre forskning.

6.1 Oppsummering

Jeg har gjennom studien sett nærmere på fenomenet medarbeiderdrevet innovasjon og hvilke roller avdelingslederne har i dette. Kapittelet har til hensikt å oppsummere studien med utgangspunkt i min problemstilling. Jeg har valgt å oppsummere både forskningsspørsmål A og B sammen ved å vise til de ulike fasene i kombinasjon med de rollene, aktivitetene, påvirkningsfaktorene og aktørene som studien har funnet støtte for. Dette er med bakgrunn i overlappende funn.

Forskningsspørsmål A:

“Hva slags faser inngår i prosessen knyttet til behandling av ideer fra ansatte, dvs det vi kaller medarbeiderdrevet innovasjon, og hvilke aktører i bedriften er involvert i de ulike fasene?”

Forskningsspørsmål B:

“Hva er avdelingsleders rolle og oppgave i de ulike fasene i A, og hvilke kriterier brukes i vurderingen om ideer fra medarbeidere skal aksepteres og spres?”

Oppsummering

Det ble fremstilt fem ulike faser av Renkema et al (2017) (se figur 1) hvor jeg har identifisert god anvendelse av fremvekst- og utviklingsfasen i størst grad. Funnene indikerer at avdelingslederne forsøker å tilrettelegge for gode informasjonskanaler, kurs, møter og andre aktiviteter i nærområdet og individuelle prosjekter. Prosjektgrupper er også anvendt i flere faser. Dette er i samsvar med avdelingsleders rolle som fasilitator (Engen & Magnusson, 2015). Dette indikerer også at det foreligger både lederstøtte og autonomi som bidrar positivt til MDI, som er i samsvar med tidligere forskning (Smith et al, 2012; Amabile et al, 2004;

Amundsen et al, 2011; Renkema et al, 2017). I henhold til aktører er det i hovedsak avdelingslederne og medarbeiderne som er aktive, i tillegg til eksterne aktører og brukere som bidrar positivt med input enten fra brukeropplevelser fra tjenestene, eller i form av kurs og eksterne møter. Toppledelsen er også en sentral aktør som i prosessene med stor grad av styring.

En av utfordringene i denne studien er anvendelse av kommunikasjonsfasen (Renkema et al, 2017). Denne fasen fremstår som krevende for avdelingslederne ved at de ikke har tid eller er villige til å høre på nye ideer, og avslår disse tvert. Dette er et avvikende funn og blir ikke støttet av tidligere forskning (Renkema et al, 2017; Engen & Magnusson, 2015). Noe av årsaken kan være endringsvillighet hos avdelingslederne og toppstyrte prosesser som tar mye tid (Gjelsvik, 2007). Disse tilfellene skjer ofte og blir et resultat av at innovasjonsprosessen stopper her. Tidspresset til avdelingslederne oppleves som kritisk og det er nærliggende å anta at også gode ideer ikke nødvendigvis alltid kommer videre.

Noen ideer blir imidlertid mottatt av avdelingslederne, og det vises til ulike prioritering av top-down og bottom-up prosesser i de ulike avdelingene. Det ligger i avdelingsleders rolle som vokter å vurdere om en idé er god eller dårlig (Engen & Magnusson, 2015; Renkema et al, 2017). Vurderingskriterier det er funnet støtte for i studien er i henhold til estimert kostnad og inntjening, om ideen er i samsvar med organisasjonens strategi, retningslinjer og budsjetter, og gjennomførbarhet og tidsaspekt (Basadur, 2004; Engen & Magnusson, 2015; Sørensen et al, 2013). På bakgrunn av holdninger og tidsaspekt oppleves det som at ideene raskt blir mottatt som umiddelbar dårlig eller middelmådig av flertallet, hvor ideene i svært liten grad blir vurdert gjennom vurderingskriteriene (Gjelsvik, 2007). Selv om flertallet viser til avvisning av ideer, fremkommer det også av studien at noen av ideene blir vurdert som gode, og at disse gjerne er et resultat av aktivitetene som blir tilrettelagt i fremvekst- og utviklingsfasen. Godkjenner avdelingsleder ideen blir den viderefremmet til andre avgjørende personer, som er henvist til som andre medlemmer av toppledelsen som Regiondirektør, HR-sjef og Administrerende direktør, som godkjenner eller avslår videre fremgang av ideen. Etablering av team og samarbeid er fremvist som en positiv effekt på MDI, og er en mulig aktivitet som kan bedre denne fasen (Renkema et al, 2017).

I de tilfellene en idé vurderes som god og gjennomførbar finner studien støtte for etableringsfasen (Renkema et al, 2017). Prosjektgrupper er en aktivitet det finnes støtte for også her i likhet med kommunikasjonsfasen, og avdelingslederne forsøker å løfte frem

medarbeiderne ved å inkludere andre aktører for å fremme ideene. Sentralt i denne fasen er også videre utvikling og testing av ideen, som er sammenfallende med avdelingsledernes rolle som både fasilitator og vokter (Engen & Magnusson, 2015). Involvering av toppledelsen vil i denne fasen også være viktig for å få støtte for videre implementering.

I henhold til implementering er ikke dette en fase som er anvendt i særlig stor grad ved MDI i Adecco. Det henvises kun til én rutineendring og én pågående prosess som fremdeles er i etableringsfasen. Funnene indikerer at mye av bakgrunnen for dette er stort fokus på top-down prosesser kontra bottom-up. Mange av bottom-up prosessene stopper ved kommunikasjonsfasen, og noen av informantene henviser til at disse prosessene ofte tar for lang tid, og blir derfor nedprioritert av toppledelsen. Implementeringsfasen er derfor i stor grad tilknyttet top-down prosesser i Adecco. Oppgavene til avdelingslederne er å involvere medarbeideren i denne fasen og er i samsvar med rollen som oversetter (Engen & Magnusson, 2015). Rollen som oversetter skal bidra til å fange opp de utfordringene som foreligger ved anvendelse av tjenester og forsøke å løse de i samspill med både toppledelsen og medarbeiderne (Engen & Magnusson, 2015). Utfordringen er at det foreligger mangelfull kommunikasjon og informasjon i prosessen fra ulike aktører, i tillegg oppleves toppledelsen som vanskelige å samarbeide med.

Oppsummert viser mine funn til lav grad av gjennomførte prosesser av MDI. Prosessen stopper i mange tilfeller opp i kommunikasjonsfasen, og implementeringsfasen er preget av top-down prosesser. Funnene indikerer at avdelingslederne ønsker større grad av MDI, hvor det vises til størst anvendelse av rollen som fasilitator og vokter hvor de legger til rette for ulike aktiviteter som bidrar til utvikling av medarbeiderne i de tidlige fasene (Engen & Magnusson, 2015). Videre viser studien at det foreligger flere faktorer som påvirker MDI, hvor lederstøtte oppleves som det mest anvendte. Samspillet mellom top-down og bottom-up prosesser er ikke tilfredsstillende til stede, hvor det vises til mangel på kontroll, opplæring og endringsvillighet ved top-down prosessene, i tillegg til for dårlig fokus på bidrag fra medarbeiderne.

6.2 Studiens begrensninger og veien videre

Denne studien har noen begrensninger i forhold til omfang og innhold. Studien har tatt utgangspunkt i et enkelt case, hvor det er seks informanter i noen få avdelinger i et stort konsern som har blitt intervjuet. Dette påvirker funnenes generaliserbarhet hvor det må gjennomføres flere intervjuer for å avdekke hvorvidt mønstrene i denne studien vil gjelde for andre bedrifter. Resultatene av denne studien er også et resultat av mine opplevelser som forsker. Det må nevnes at jeg har vært svært bevisst når jeg har diskutert mine empiriske funn opp mot valgt litteratur, med tanke på min tilknytning til Adecco. Dette er det også reflektert over i kapittel 3.

Funnene fra empirien har ikke belyst alle delene av teorien like godt. Det er fortsatt behov for å se nærmere på de ulike fasene i MDI. Basert på studiens funn hvor prosessen ofte stoppet opp ved kommunikasjonsfasen, vil det være betydningsfullt å forske videre på hvordan denne utfolder seg i helhet, også gjennom etablerings- og implementeringsfasen. Også i henhold til implementeringsfasen i MDI foreligger det manglende funn på hva som er avdelingsleders rolle ved implementering i et bottom-up prosess. Kommunikasjon blir ansett som utfordrende og forskning viser til at prosjektgrupper sammensatt av eksterne og interne aktører kan bidra positivt på dette, samt koordinering (Renkema et al, 2017). Team og prosjektgrupper er påvist å støtte MDI i denne forskningen, og det ville vært interessant å se om det kan påvirke kommunikasjonen.

Det er fortsatt behov for å se nærmere på samspillet mellom top-down og bottom-up prosesser. Perspektiver på MDI fra et top-down perspektiv kunne vært interessant å sett nærmere på, samt topplederens rolle ved MDI prosesser. Ved å forske på hvilke faktorer som kan bidra til økt forståelse for bottom-up perspektiver hos toppledelsen vil det kunne bidra til økt fokus og anvendelse av medarbeidere i utviklingsprosesser.

7. Litteratur

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Amabile, T.M., Schatzel,E.A., Moneta, G,B,. & Kramer,S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.

Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, M. T. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 3, 212-231. Oslo: Universitetsforlaget.

Andersen, S,S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Arnulf, J.K. (2012). *Hva er LEDELSE*. Oslo: Universitetsforlaget

Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*,15,103-121.

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3:2, 77-101 Doi:10.1191/1478088706qp063oa

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. (1.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Brochs-Haukedal,W. (2011). *Arbeids-og organisasjonspsykologi*. (8utg). Oslo: Cappelen Damm.

Drejer, Ina. 2004. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*. 33(3), 551-562.

Engen, M. & Magnusson, P. (2015). Exploring the role of front-line employees as innovators, *The Service Industries Journal*, 35(6), 303-324.

Fuglsang, L., & Sundbo, J. (2005). The organizational innovation system: Three modes. *Journal of Change Management*. 5(3), 329-344.
<https://doi.org/10.1080/14697010500258056>

Fuglesang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 581-595. Doi:10.1016/S0048-7333(97)00030-9

Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*. 26(4/5), 537-556.
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00030-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00030-9)

Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse / ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory* 11: 279-301.

Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 472-506.

Hernes, T., & Kofoed A.I. (2007). *Innovasjonsprosesser. Om innovasjonens odysse*. Bergen: Fagbokforlaget

Hillestad, T. (2017). Innovating for trust: Developing innovative organizational culture. In Lüders, M. Andreassen, T.W. Clatworthy, S. Hillestad, T. (Eds), *Innovating for trust*. (kap.19., s.297-309). Cheltenham: Edward Elgar Publishing limited

Høyrup, S. (2012). Employee-Driven Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. In S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz & K. Møller (Eds.), *Employee-Driven Innovation: A New Approach* (pp. 3-33). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Tuft, P.A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg). Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), pp. 65-84. Doi: 10.1108/00251741011014463

Klagge, J. (1997). The Leadership Role of Today's Middle Manager. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 3(11), 11-19.

Lam, A. (2005). Organizational Innovation. In Morris et al. Oxford Handbook of Innovation.

Leong, C.T., & Rasli, A. (2014). The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 592-600

Metcalfe, J.S., & Miles, I. (2000). Innovation systems in the service economy. Measurement and case study analysis. Boston: Kluwer Academic

Nielsen, J.C.R. & Repstad, P. (2004) «Fra nærhet til distanse og tilbake igjen», Repstad Pål (red) Dugnadsånd og forsvarsverker Oslo: Universitetsforlaget

Renkema, M., Meijerink, J. G., & Bondarouk, T. (2017). *Employee-Driven Innovation in a Formalized Business Context: The role of HRM*. Paper presented at 10th Biennial International Conference of the Dutch HRM Network, Nijmegen, Netherlands. 1-48.

Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomleder? *Magma, econanas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7, 47-55. Hentet fra <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Saari,E., Lehtonen,M., & Toivonen,M. (2015). Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation. *The service industries journal*, 6, 325-344.

Sharifirad,S.M. (2012). Organizational cultures and innovative culture: Exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (5) 494-517, <https://doi.org/10.1108/01437731211241274>

Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. (5.utg). London: Sage Publication

Smith, P., Ulhøi, J. P., & Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovation. *International Journal Human Resource Development and Management*, 12(3), pp. 224-236. Doi: 10.1504/IJHRDM.2012.048629

St.meld. nr. 7 (2008-2009). Et nyskapende og bærekraftig Norge. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec1>

Sundbo, J. (2008). Innovation and Involvement in services. *Innovation and the creative process. Towards innovation with care*, red. Fuglsang, 25-47. UK: Edward Elgar Publishing.

Sundbo, J., & Gallouj, F. (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), 15-36.

Sundbo, J., & Toivonen, M. (2011). Introduction. In J. Sundbo & M. Toivonen (Eds.), *User-based Innovation in Services* (pp. 1-21). Cheltenham: Edward Elgar.

Sørensen, F., Sundbo, J., & Mattsson, J. (2013). Organisational conditions for service encounter-based innovation. *Research Policy*, 42(8). No 4, 1446-1456

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Tether, B. (2005). Do services innovate (differently?) Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry and innovation*, 12 (2),153-183.

Toivonen,M., & Tuominen,T. (2009). Emergence of innovations in services. *The service industries journal*,29(5).1-33. <https://doi.org/10.1080/02642060902749492>

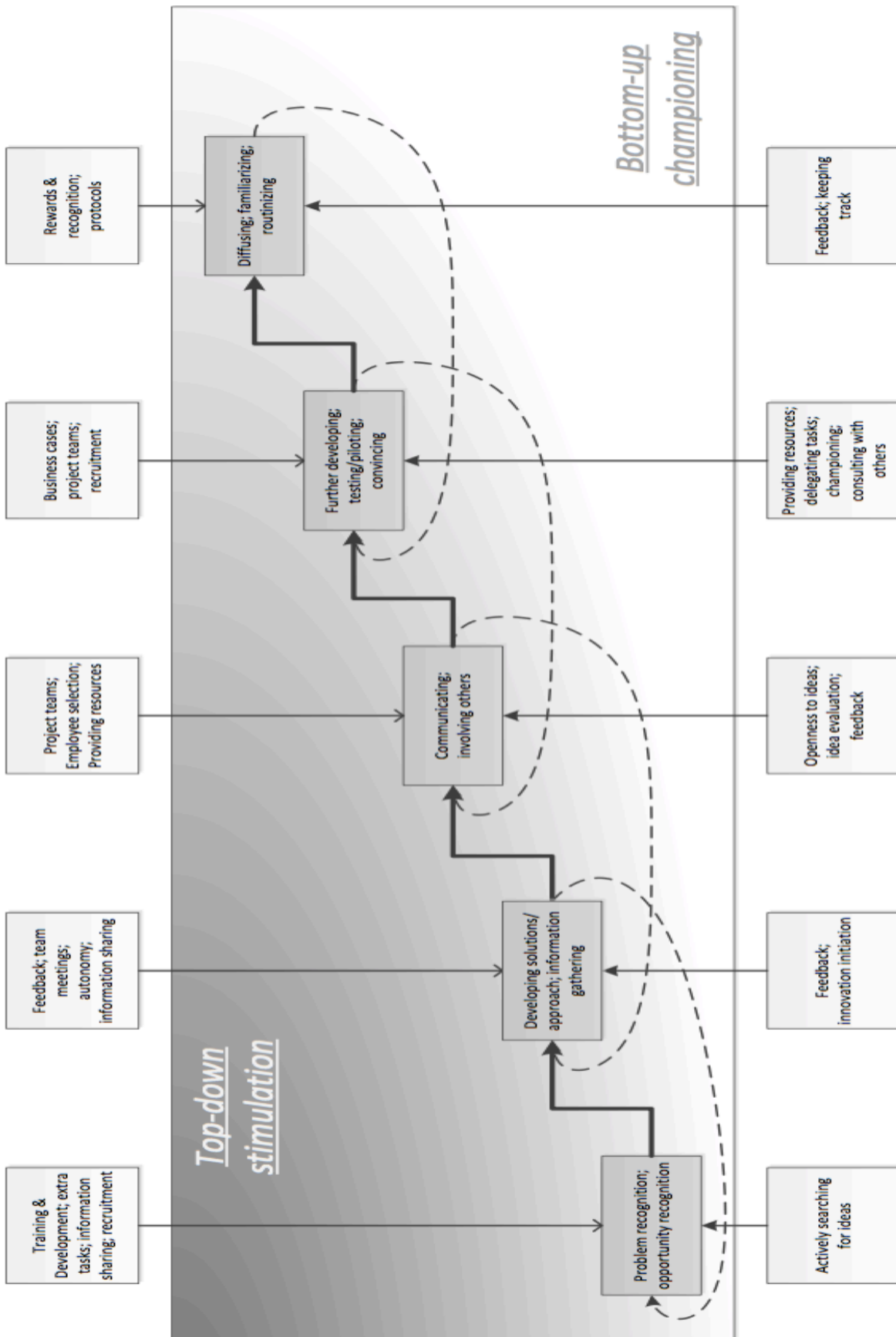
Yin, R.K.(2014). Case study Research. *Designs and Methods*. (5.utg). London: Sage Publication.

Van de Ven, A.H., Douglas E. P., Raghu G., og Sankaran V,. (2008). *The Innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.

Von Hippel, E. (2001). Perspective: User toolkits for innovation.*Product Innovation Management*, 18, 247-257.

Wooldridge, B., T. Schmid og S.W. Floyd (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221.

Vedlegg 1 Figur 2 av Renkema et al (2017 s. 31)



Vedlegg 2 Intervjuguide

Bakgrunn/intro	<ul style="list-style-type: none"> - Informere litt om meg selv og bakgrunnen for oppgaven - Min relasjon til Adecco - Informere om båndopptak og anonymitet, mulighet til å trekke seg, samtykkeerklæring - Avklare begrepet "medarbeider" (fordi vi anvender det på våre vikarer, men i denne sammenhengen er det de på kontoret)
Innledning	<ul style="list-style-type: none"> - Fortell litt om deg selv; utdanning og erfaring. - Hvor lenge har du arbeidet i Adecco? <ul style="list-style-type: none"> o Har du hatt andre type stillinger tidligere? - Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg? - Kan du si litt om din avdeling? <ul style="list-style-type: none"> o Hva er din rolle i avdelingen?
Innovasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Hva er det første du tenker på når du hører ordet "innovasjon"? <ul style="list-style-type: none"> o Anser du deg selv som en person som er åpen for endring? <ul style="list-style-type: none"> ▪ På hvilken måte? o På hvilken måte inngår innovasjon i din ledelsespraksis? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gi et eksempel? - Hvordan oppfatter du innovasjonsfokuset til Adecco som helhet? <ul style="list-style-type: none"> o Står det noe om innovasjon i strategier eller verdier? - Hvordan jobbes det med utvikling og endring i Adecco? <ul style="list-style-type: none"> o Eks, nye ting som har kommet, måter å gjøre nye ting på o Hvor oppfatter du at pådriveren til innovasjon kommer fra? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentralt hold eller internasjonale eiere?
MDI og involvering	<ul style="list-style-type: none"> - På hvilken måte påvirker innovasjon deg som avdelingsleder? - Kjenner du til begrepet Medarbeiderdrevet innovasjon? <ul style="list-style-type: none"> o Ja; hva betyr det for deg? o Nei; hva tror du det innebærer? - I hvilke <u>tilfeller</u> mener du det er viktig å involvere de ansatte i utvikling og endringsprosesser? <ul style="list-style-type: none"> o Har du noen eksempler på når de ansatte har blitt involvert? o Hvordan vil du beskrive din rolle som avdelingsleder ved involvering av de ansatte? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Legger du til rette for involvering? På

	<p style="text-align: center;">hvilken måte?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva skjer når en medarbeider kommer med en idé eller forslag til endring? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan følges dette opp? ○ Settes det i gang noen prosesser? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvorfor/hvorfor ikke? - Hvordan vurderer du om en idé er god eller dårlig og hvilke kriterier legger du til grunn for beslutningen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvis god; hva skjer videre? ○ Hvis dårlig; hva skjer videre? ○ Hvordan formidle dette? Tilbakemelding ○ Når i prosessen skjer vurderingen? ○ Hva skjer videre med ideene? <ul style="list-style-type: none"> ▪ På hvilken måte tilrettelegger du for prosessen videre? ▪ Konkrete aktiviteter? - Hva kan <u>du som leder bidra med</u> ved utviklingen av nye ideer initiert av medarbeiderne? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva er viktig i utviklingen? ○ Konkrete tiltak/aktiviteter du har anvendt tidligere? - Hva skal til for at en idé utviklet av en medarbeider blir implementert i organisasjonen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilke prosesser må den igjennom? ○ Har du noen eksempler på ideer fra medarbeidere som har blitt implementert i organisasjonens strategi?
<p>Endring - organisasjonen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan er arbeidshverdagen til de ansatte? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er den rutinepreget eller står de fritt til å styre dagene sine selv? - Autonomi hos medarbeiderne er blitt trukket frem som en viktig faktor for utfoldelse og endring. Hvordan stiller du deg til det? <ul style="list-style-type: none"> ○ Frihet og ansvar ○ I hvilke tilfeller har de mulighet for å ta egne beslutninger? - Hvordan tilrettelegger du for at medarbeiderne skal tenke nytt og utveksle ideer i hverdagen?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Noen konkrete aktiviteter? (møter, team) ○ Hvordan fanger du opp nye ideer? - Opplever du at dine medarbeidere er åpne for endring og utvikling? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja: på hvilken måte? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Er det noe konkret som har bidratt til dette? ○ Nei: hvorfor ikke? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan kan du legge til rette for at de skal bli det?
Ledelsen	<ul style="list-style-type: none"> - Oppfatter du at din nærmeste leder er opptatt av innovasjon? <ul style="list-style-type: none"> ○ På hvilken måte/hvorfor ikke? - Er din nærmeste leder mottakelig for nye ideer? <ul style="list-style-type: none"> ○ Opplever du at det er forskjell om det er dine ideer eller utviklet av de ansatte? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvorfor? - Opplever du at toppledelsen ofte kommer med nye ideer/endringer? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan forholder du deg til det? ○ Involverer du de ansatte? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Når? ▪ Hvordan? Hva med kommunikasjon? ○ Opplever du utfordringer med en toppstyrt innovasjonsprosess? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvorfor/på hvilken måte? - Har Adecco en egen innovasjonsavdeling? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ja: Hvordan arbeider denne? ○ Nei: vet du hvorfor? ○ Er det noe samspill mellom toppstyrte innovasjoner og nedenfra-og-opp innovasjoner? <ul style="list-style-type: none"> ▪ På hvilken måte? ○ Hvor mye tid bruker du som avdelingsleder på nedenfra og opp innovasjoner, kontra ovenfra og ned innovasjoner i hverdagen? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Er det forskjeller i din rolle i disse to innovasjonstypene? ○ Opplever du en økt betydning av innovasjon i dag kontra for fem-ti år siden? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvilken av de har størst betydning hos dere?

Avslutning	<ul style="list-style-type: none">- Noe du vil legge til?- Lurer du på noe? Er noe uklart?
------------	---