

Dorthea Mathilde Kristin Vatn

Til kjernen av innovasjonsledelse - å skape et handlingsrom en kan bedrive balansekunst innenfor

En kvalitativ undersøkelse av hvordan lederes
meningsskaping kommer til uttrykk i
innovasjonsprosesser, og konsekvensen dette
har

Masteroppgave i Psykologi

Mai 2019

Dorthea Mathilde Kristin Vatn

**Til kjernen av innovasjonsledelse – å skape et
handlingsrom en kan bedrive balansekunst innenfor**

En kvalitativ undersøkelse av hvordan lederes meningsskaping
kommer til uttrykk i innovasjonsprosesser, og konsekvensen dette har.

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Hovedveileder: Per Øystein Saksvik

Biveileder: Sven Hroar Klempe

Trondheim, mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Psykologisk institutt

Forord

Masteroppgaven representerer slutten på min tid som student ved Psykologisk institutt, og på veien mot ferdig oppgave er det flere som fortjener en takk. Først og fremst må jeg rette en stor takk til informantene mine som tok seg tiden til å dele sine betraktninger og erfaringer. Uten dere hadde ikke denne masteroppgaven blitt til. Videre vil jeg takke hovedveileder Per Øystein Saksvik. Din veiledningsstil gjør oppgavearbeid til noe av det artigste jeg vet, og ved å støtte meg i å finne egne løsninger har oppgavearbeidet bidratt til stor mestringsfølelse. Jeg vil også rette en stor takk til biveileder Sven Hroar Klempe. Ditt engasjement for ulike kvalitative metoder har smittet, og i arbeidet med denne oppgaven har jeg opplevd hvor spennende det er å bruke de ulike metodene som verktøy i stedet for oppskrifter som slavisk må følges. Tusen takk til begge to for at dere har svart på alle mine spørsmål underveis, og for at dere har lest og kommentert utkastene jeg har sendt dere tidlig og sent. Sist, men ikke minst, må jeg takke mannen min Daniel for å alltid ha et oppmuntrende ord på lager, og for å tålmodig holde ut med meg i mitt oppgaveengasjement. Lille Mathilde fortjener også en stor takk for å spre glede med sine påfunn i hverdagen, og for å alltid minne meg på hva som er viktig i livet. Familien min forøvrig fortjener også en takk. Den støtten dere representerer og hjelpen dere gir i det daglige har på mange måter bidratt til at jeg nå kan levere inn min avsluttende masteroppgave.

Dorthea Mathilde Kristin Vatn

Trondheim, april 2019

Sammendrag

Lederes meningssskapingprosesser har blitt funnet å være viktige, og flere studier foreslår at lederes meningssskapingprosesser ofte er retningsgivende for hvordan de utøver ledelse i komplekse situasjoner. Tidligere forskning har gjerne undersøkt hvordan lederes meningssskaping kommer til uttrykk i krisesituasjoner og endringsprosesser, og det har blitt påpekt at forskning må ta for seg betydningen lederes meningssskaping har i andre situasjoner også. Denne studien tar utgangspunkt i innovasjon som en kompleks prosess, og undersøker hvordan lederes meningssskaping kommer til uttrykk i innovasjonsprosesser, og hvilke konsekvenser denne meningssskapingen har. Det har blitt påpekt at ledelse er essensielt i innovasjonsprosesser, men det kan se ut som at litteraturen gir få entydige svar på hvordan innovasjonsledelse bør utøves. Ambidekstriteorien for innovasjonsledelse er en relativt ny teoretisk tilnærming til innovasjonsledelse som sier at ledere aktivt må skifte mellom åpne og lukkede lederatferd for å legge til rette for innovasjon. Det kan se ut som at denne teorien per i dag kun blitt undersøkt empirisk ved hjelp av kvantitative tilnærminger. Det er derfor ingen studier som kan si noe om hvordan åpne og lukkede ledelse kommer til uttrykk i praksis, og eventuelt hvilke vurderinger som ligger bak den lederatferden som vises.

Med dette som bakgrunn har derfor denne studien tatt utgangspunkt i intervjudata som får fram fire lederes erfaringsbaserte fortellinger om det å være leder for innovasjonsprosesser. Hensikten er å bidra til å kaste lys over hvordan innovasjonsledelse utøves i praksis, og mer spesifikt se på betydningen lederes meningssskaping har i innovasjonsprosesser. Datamaterialet ble først analysert med en giorgiansk fenomenologisk analyse som hadde som mål å avdekke den enkelte lederes subjektive opplevelse av det å være leder for innovasjonsprosesser, og denne analysen ga opphav til flere tema som oppsummerte den enkelte leders erfaring. Deretter ble en tematisk narrativ analyse gjort med hensikt å avdekke hva lederne gjorde, hvorfor de gjorde det og hvordan dette ble oppnådd.

Resultatene viser at lederne i de ulike kontekstene aktivt må balansere ulike aspekter som kan være i konflikt i innovasjonsprosessen, hvilket kan oppsummeres i ledelsesstrategien ”balansekunst”. Likefullt er lederne avhengig av å skape seg et handlingsrom som de kan bedrive denne balansekunsten innenfor, og lederstrategien ”spacemaking” viser hvordan lederne på ulike måter oppnår dette. Ledere for innovasjonsprosesser bruker sin kontekstkunnskap, sin rolleforståelse og sine relasjonelle ferdigheter til legge til rette for innovasjonsprosesser gjennom ledelsesstrategiene ”balansekunst” og ”spacemaking”. Resultatene bidrar til å kaste lys over hvordan innovasjonsledelse utøves i praksis, og sett i lys

av ambidekstriteorien for innovasjonsledelse kan funnene illustrere hvordan åpne og lukkede ledelse kan komme til uttrykk. Likefullt tyder resultatene på at innovasjonsledelse handler om *mer* enn åpne og lukkede lederatferd definert i ambidekstriteorien for innovasjonsledelse. Funnene retter seg inn som et generelt svar til den økende etterspørselen etter et mer aktivitetsbasert syn på ledelse, og imøtekommer også den mer spesifikke etterspørselen etter studier som tar for seg innovasjonsprosesser *in situ*.

Abstract

The sensemaking processes of managers have been found to be important, and several studies suggest that the sensemaking processes guide the way managers implement leadership in complex situations. Previous studies have focused on how the sensemaking of managers is expressed in situations of change and crisis, and it has been pointed out that future research should investigate the role of sensemaking in other situations as well. Innovation is considered a complex process, and this study therefore seeks to investigate how the sensemaking of managers are expressed in innovation processes, and what consequences the sensemaking has. Former studies have pointed out that leadership is essential in innovation processes, but it seems like there are few clear answers on how leadership for innovation should be exercised. The ambidexterity theory of leadership for innovation is a new theoretical approach and states that managers actively have to switch between opening and closing leadership behaviours in order to facilitate innovation. This theory has to this point only been investigated empirically with quantitative approaches, and it seems to be no studies that can say something about how opening and closing leadership are expressed in practice, and which reflections managers might have in relation to the leadership they exercise.

Against this background this study has a purpose of shedding light on how innovation leadership is expressed in practice by analysing interview data that bring forward leaders' experience-based stories, and more specifically the leaders' sensemaking processes. The data is first analysed using a phenomenological analysis which has the purpose of revealing the individual manager's subjective experience of being the manager of innovation processes, and this analysis gives rise to several themes that sum up the individual's experience. Then a thematic narrative analysis is used in order to uncover what the managers do, why they do it, and how this is achieved.

The results suggest that managers in different contexts actively must balance aspects that might be in conflict in the innovation processes, which can be summarized in the management strategy "balancing act". The managers are also dependent on creating a room for action where this balancing act can be implemented, and the management strategy "spacemaking" illustrates how the managers in different ways achieve this. Managers for innovation processes use their knowledge of context, their understanding of roles and their relational skills to facilitate innovation processes through the management strategies "balancing act" and "spacemaking". The results help shed light on how innovation management are exercised in practice, and seen in light of the recent ambidexterity theory of

VII

leadership for innovation these findings might illustrate how opening and closing leadership might be expressed. The findings also suggest that innovation management is about more than opening and closing behaviours defined in the ambidexterity theory of leadership for innovation. The findings can be seen as a general answer to the increasing demand after a more activity based view on management, and accommodate the more specific demand after studies investigating innovation processes *in situ*.

Innholdsfortegnelse

Innledning	1
Problemstilling.....	2
Oppgavens struktur.....	3
Teori	4
Innovasjonsbegrepet.....	4
Teoretiske perspektiver på innovasjonsledelse.....	6
<i>Ambidekstriteorien for innovasjonsledelse</i>	7
Empiriske undersøkelser av ambidekstriteorien for innovasjonsledelse.....	9
Innovasjon og ledelse i en norsk sammenheng.....	11
Meningsskapning som en grunnleggende menneskelig prosess.....	12
Metode	15
Bakgrunn for studien.....	15
Kvalitativ forskning.....	15
Datainnsamling.....	16
<i>Rekrutteringsprosessen</i>	16
<i>Dybdeintervju</i>	17
<i>Gjennomføring av intervjuene</i>	17
<i>Transkribering</i>	17
Datanalyse.....	18
<i>Filosofiske og epistemologiske refleksjoner</i>	18
<i>Stegvis analyseprosess</i>	20
Etiske betraktninger.....	22
<i>Informert samtykke</i>	22
<i>Anonymitet og konfidensialitet</i>	22
Resultater og diskusjon	23
Einar – leder for et konsulentselskap.....	23
<i>Leder som tilrettelegger</i>	24
<i>Håndtere utfordringer – balansere tillit og kontroll</i>	26
<i>Det sosiale nivået</i>	27
Marit – leder for en avdeling i offentlig virksomhet.....	28
<i>Innovasjonsprosessen i daglig drift</i>	28
<i>Leder som portvokter</i>	29

<i>Betydningen av risiko</i>	31
Anette – leder av en enhet i offentlig virksomhet.....	33
<i>Organisatorisk kontekst</i>	33
<i>Betydningen av leders drivkraft</i>	34
<i>Lede mot implementering av ny løsning i daglig drift</i>	36
Grete – leder av et privat konsultentselskap.....	38
<i>Innovasjon som tøffe tak</i>	38
<i>Leder som inspirator</i>	39
<i>Kreativitet og kontrollert kritikk</i>	41
”Balansekunst” og ”spacemaking” sett i sammenheng.....	42
Implikasjoner for framtidig forskning og praksis.....	44
Metodiske betraktninger.....	45
Konklusjon	47
Referanser	49
Vedlegg	55
Vedlegg 1: Tabell over den tematiske narrative analysen.....	55
Vedlegg 2: Informasjonsskriv.....	56
Vedlegg 3: Samtykkeskjema	58
Vedlegg 4: Intervjuguide.....	59
Vedlegg 5: Kvittering NSD.....	61

Innledning

Lederes evne til meningskaping (sensemaking) og meningsgiving (sensegiving) er essensielt for å påvirke andre (Rouleau & Balogun, 2011; Maitlis & Lawrence, 2007; Smircich & Morgan, 1982). I følge Weick (1995) baserer meningskapingperspektivet seg på en tanke om at virkeligheten konstant skapes, og at vi mennesker er i en grunnleggende prosess der vi prøver å skape orden og mening i det som skjer rundt oss. I organisasjoner viser meningskaping seg som en sosial prosess der organisasjonens medlemmer tolker miljøet gjennom interaksjoner med andre, og sammen skaper beretninger som gjør at de kan forstå verden og handle sammen ut fra denne forståelsen. Gioia og Thomas (1996) definerer strategisk meningskaping og meningsgiving som to komplementære prosesser, der meningskaping har med måten ledere forstår, tolker og skaper mening for seg selv basert på informasjonen de har, mens meningsgiving tar for seg lederes strategiske forsøk på å påvirke utfall, kommunisere tankene sine til andre, samt skaffe støtte.

Forskningen på lederes meningskaping og meningsgiving innen organisasjoner har pågått over flere tiår (Maitlis & Lawrence, 2007), og da særlig hatt fokus på lederes evne til å påvirke ansatte i krisesituasjoner (Brown, 2000) og endringskontekster (Rouleau & Balogun, 2011; Corley & Gioia, 2004; Dunford & Jones, 2000). Flere forskere har påpekt at framtidig forskning i større grad må undersøke betydningen lederes meningskaping og meningsgiving har i andre kontekster enn endring og krise (Rouleau & Balogun, 2011; Maitlis & Lawrence, 2007). Dette baserer seg blant annet på argumentet om at det ikke er krisesituasjoner eller endringssituasjoner i seg selv som gjør lederes meningskaping viktig, men at dette er eksempler på situasjoner preget av miljømessig kompleksitet, tvetydighet og usikkerhet (Maitlis & Lawrence, 2007; Weick, 1995; McCaskey, 1982). Slike situasjoner gjør det ekstra viktig å skape og opprettholde felles forståelser som bevarer relasjoner og muliggjør felles handling (Maitlis, 2005). Maitlis og Lawrence (2007) fant i en studie av ledere i britiske symfoniorkestre at lederes meningsgiving ble utløst av situasjoner og tema som de opplevde som tvetydige, uforutsigbare og som involverte mange ulike interessenter. Videre vil det argumenteres for at innovasjonsprosesser kan være prosesser preget av både tvetydighet og uforutsigbarhet, og slik sette ekstra krav på lederes evne til meningskaping og meningsgiving.

Forskning har vist at innovasjonsprosessen er forbundet med spenninger (Lewis, Welsh, Dehler & Green, 2002), paradokser (Miron, Erez & Naveh, 2004), motsetninger (King, Anderson & West, 1991) og ”mørke” sider (Janssen, Van de Vliert & West, 2004). Også Rosing, Frese og Bauschs (2011) ambidekstriteori for innovasjonsledelse peker på at

innovasjonsprosessen grunnleggende sett må ansees som å handle om å håndtere ulike krav i konflikt, og at ledere som skal fremme dette i ansatte må både kunne utvise åpne og lukkede lederatferd, samt passende skifte mellom disse atferdstypene. Selv om denne teorien gir konkrete forslag til hva åpne og lukkede lederatferd er, kan det se ut som den sier lite om hvordan dette vises i praksis og hvilke vurderinger som ligger til grunn for at ledere velger å vise den ene eller den andre atferdstypen. I et slikt perspektiv vil det å nærmere undersøke lederes meningsskaping i innovasjonsprosesser også kunne bidra til nye nyttige innsikter i dette teoretiske perspektivet.

At ledelse er sentralt i innovasjonsprosesser er understreket både fra teoretisk og empirisk hold (Bledow, Frese, Erez, Anderson & Farr, 2009; Rosing et al., 2011; Anderson, Potočnik og Zhou, 2014). Men selv om en vet at ledelse er sentralt for innovasjon, hevder Anderson et al. (2014) i sin litteraturgjennomgang at forskningen ikke har klart å gi så mye innsikt i hvordan ledelse konkret virker inn på innovasjonsprosessen, og at feltet er preget av uklare og tvetydige funn:

”However, research in this area was more limited than one might have supposed, especially given the pervasive importance of leadership to innovation outcomes (...) Whether at the level of individual supervision, the work group, or higher level strategic leadership within an organization, effective leadership for innovation is paramount. We thus view this topic area as particularly important but so far rather neglected in empirical studies” (s. 1322)

Etterspørselen fra meningsskapingfeltet om å undersøke betydningen av lederes meningsskaping og meningsgiving i ulike situasjoner sammen med etterspørselen fra innovasjonsfeltet om et større fokus på empiriske studier på effektiv innovasjonsledelse, gir grunnlag for å utforme en studie som ser på lederes meningsskaping i innovasjonsprosesser.

Problemstilling

Denne oppgaven vil dermed med utgangspunkt i meningsskapingperspektivet undersøke hvordan lederes meningsskaping kommer til uttrykk i innovasjonsprosesser, og konsekvensene dette har. Problemstillingen som danner utgangspunkt for denne studien er dermed:

Hvordan kommer lederes meningsskaping til uttrykk i innovasjonsprosesser, og hvilke konsekvenser har dette?

Bidraget til denne studien tenkes å være nyttig på flere måter innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi, og tre konkrete bidrag vil trekkes fram. For det første vil denne studien kunne bidra til å utvide kunnskapen om lederes meningsskaping og meningsgiving utover endringskontekster og krisesituasjoner slik flere har etterspurt (Rouleau & Balogun, 2011; Maitlis & Lawrence, 2007). For det andre vil den kunne imøtekomme Anderson et als. (2014) etterspørsel etter studier som retter fokus på effektiv innovasjonsledelse. Mer konkret vil studien kunne bidra til utviklingen av Rosing et als. (2011) ambidekstriteori for innovasjonsledelse ved at den mer spesifikt ser på hva ledere gjør *in situ* for å legge til rette for innovasjon. Foruten disse tre bidragene vil studien på et mer overordnet nivå kunne imøtekomme den mer nylige etterspørselen etter et aktivitetsbasert syn på ledelse, der en ønsker større innsikt i prosessene, praksisene og de daglige aktivitetene ledere bedriver innad organisasjoner (Rouleau & Balogun, 2011; Jarzabowski, Balogun & Seidl, 2007; Johnson, Melin & Whittington, 2003).

Oppgavens struktur

Oppgaven er delt i fire hoveddeler; teori, metode, resultater og diskusjon, samt konklusjon. I den teoretiske og empiriske bakgrunnen vil først innovasjonsbegrepet presenteres, før det videre redegjøres for ambidekstriteorien for innovasjonsledelse. Det vil i den forbindelse redegjøres for noen empiriske studier som ser på sammenhengen mellom ledelse og innovasjon. Siden ambidekstriteorien for innovasjonsledelse ikke er utviklet i en norsk sammenheng, vil innovasjon i en norsk sammenheng kort redegjøres for med den hensikt å kontekstualisere denne oppgaven for et norsk arbeidsliv. Teoridelen avsluttes med at det gis en redegjørelse av meningsskapingperspektivet ved å trekke inn Weicks (1995) syv kjennetegn på meningsskapingprosessen. I tilknytning til presentasjonen av dette perspektivet vil noen studier som har sett på lederes meningsskaping presenteres. Teoridelen er strukturert på denne måten for å først gi leseren en innsikt i at både innovasjonsbegrepet og innovasjonsprosessen er kompleks, og at det dermed kan være fruktbart å se på innovasjon i lys av meningsskapingperspektivet.

Etter teoridelen følger metoddelen som grundig vil redegjøre for hvordan studien ble gjennomført – fra innledende datainnsamling til avsluttende dataanalyse. Denne delen vil også redegjøre for etiske vurderinger gjort underveis. Resultat- og diskusjonsdelen vil presentere funnene fra de kvalitative analysene, samtidig som disse blir diskutert i lys av den innledningsvis presenterte teorien og empirien. Deretter følger en diskusjon omkring funnens implikasjoner for framtidig forskning og praksis, før aspekter relatert til den metodiske tilnærmingen drøftes.

Teori

Denne delen er firedelet. Den første delen vil gi leseren en grundig innføring i innovasjonsbegrepet. I den andre delen blir funnene fra en metaanalyse som har sett på sammenhengen mellom ulike ledelsesstiler og innovasjon presentert som en bakgrunn for utviklingen av ambidekstriteorien for innovasjonsledelse, som videre blir presentert i dybden. Det vil i den forbindelse også gis en gjennomgang av studier som har hatt ambidekstriteorien for innovasjonsledelse som utgangspunkt. Den tredje delen vil ta for seg innovasjon i en norsk sammenheng, hvilket har som hensikt å fungere som et bakteppe som kan bidra til å kontekstualisere resultatene. Delen avsluttes med at leseren gis innsikt i meningsskapning som en grunnleggende menneskelig egenskap, og begrepet strategisk meningsskapning vil presenteres. Presentasjonen har som hensikt å få fram at innovasjon er et komplekst begrep og at sammenhengen mellom ledelse og innovasjon ikke er rett fram. Det å ha en kontekstforståelse i forståelsen av ledelsesutøvelse er hensiktsmessig, og meningsskapingsperspektivet kan dermed være en nyttig tilnærming.

Innovasjonsbegrepet

Begrepet innovasjon stammer fra det greske ordet *innovare* som ganske enkelt betyr å lage noe nytt (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001). Innen innovasjonslitteraturen er likevel ikke begrepet like entydig og enkelt, og særlig relasjonen mellom kreativitetsbegrepet og innovasjonsbegrepet skaper hodebry (Anderson et al., 2014):

Although various definitions have been proposed, there remains a lack of general agreement between researchers over what constitutes precisely either creativity or innovation, with different studies using rather different operationalizations of each concept (s. 1298-1299).

Kreativitet blir likevel ofte forenklet definert som genereringen av nye ideer, mens innovasjon også er knyttet til implementeringen av nye ideer (Anderson et al., 2014). Amabile (1997) definerer kreativitet som produksjonen av nye ideer innenfor alle områder av menneskelig aktivitet – det være seg innenfor vitenskap, kunst, utdanning, forretningsliv eller hverdagslivet forøvrig. Innovasjonsbegrepet rommer også genereringen av nye ideer, men et sentralt aspekt ved innovasjon er at ideen også skal implementeres (Bledow et al., 2009). I det ligger det at ideen skal selges til de riktige aktørene, produseres og tilpasses et marked (Rosing et al., 2011). Innovasjonsbegrepet blir ofte nyansert ytterligere ved at en skiller mellom inkrementell og radikal innovasjon. En innovasjon er inkrementell hvis den bygger på

og utnytter eksisterende produkter og prosesser, mens den ansees som radikal hvis den avviker sterkt fra det som allerede finnes (Benner & Tushman, 2003). I følge Anderson et al. (2014) mangler det en generell enighet om hva kreativitet og innovasjon egentlig er, og de foreslår derfor en integrert definisjon med den hensikt at dette skal flytte feltet nærmere en definisjonsmessig klarhet.

“Creativity and innovation at work are the process, outcomes, and products of attempts to develop and introduce new and improved ways of doing things. The creativity stage of this process refers to idea generation, and innovation refers to the subsequent stage of implementing ideas toward better procedures, practices, or products. Creativity and innovation can occur at the level of the individual, work team, organization, or at more than one of these levels combined but will invariably result in identifiable benefits at one or more of these levels of analysis.” (s. 1298)

Selv om intensjonen bak en slik integrert definisjon på mange måter må sies å være god, er det flere problematiske sider ved den. Det er ikke alle som er enig i at en integrasjon av begrepene er heldig. Oldham og Cummings (1996) påpeker at det er svært viktig å skille mellom begrepene fordi de er forskjellige og tar for seg ulike aspekter. I følge Oldham og Cummings (2004) viser kreativitet til utviklingen av nye, *potensielt* nyttige ideer, mens innovasjon er noe en først kan snakke om når disse ideene er implementert på organisasjonsnivå og dermed *har* vist sin nytte. Også Rank, Pace og Frese (2004) understreker at det er viktig å skille mellom kreativitet og innovasjon fordi variabler en kan tenke bidrar til kreativ ytelse, ikke nødvendigvis er de samme som de variablene som er knyttet til innovativ ytelse. En kan kanskje hevde at selv om Anderson et al. (2014) behandler kreativitet og innovasjon i samme definisjon, hevder ikke definisjonen at begrepene er de samme. Likevel er kanskje det mest problematiske med denne definisjonen at den kan se ut til å implisere at sammenhengen mellom kreativitet og innovasjon oppstår i en lineær prosess som først starter med kreativitet og som deretter ender opp i en etterfølgende innovasjonsfase. Som vi skal se i ambidekstriteorien for innovasjonsledelse medfører en forståelse av innovasjonsprosessen som lineær trolig lite riktighet (Rosing et al., 2011).

Med disse uklarhetene og nyansene omkring innovasjonsbegrepet i bakhodet vil denne oppgaven forholde seg til innovasjonsbegrepet på en forenklet måte, og se på innovasjon som en mer overordnet prosess som også vil omhandle kreativitet, men uten å nærmere definere hvilken relasjon det er mellom disse begrepene. I forståelsen av innovasjonsbegrepet henter

jeg inspirasjon fra Hagens (2004) forståelse av innovasjonsbegrepet som å handle om å forbedre en eksisterende løsning eller lage en helt ny løsning. I forståelsen av løsning henter jeg inspirasjon fra Anderson et al. (2014) sin forståelse av innovasjonsbegrepet og tenker at en ny løsning kan vise seg som et produkt, prosess eller prosedyre. I en forståelse av innovasjon som å handle om å forbedre eller lage nye løsninger medfølger det en tanke om at det må være et problem tilstede samt noen som ønsker at problemet skal løses. Likevel er det viktig å understreke at problemet ikke nødvendigvis trenger å være eksplisitt formulert (Hagen, 2004). Ofte vil en ny løsning komme før et problem er tydelig definert, for eksempel trekker Hagen (2004) mobiltelefonen som et eksempel på dette: ”Først etter at produktet forelå, ble folk flest bevisst behovet for telefoner som ikke var stasjonære” (s. 6). Innovasjon kan med andre ord være resultat av forsøket på å løse et eksplisitt formulert problem, eller innovasjonen kan være det som avdekker det som har vært et ”skjult” problem.

Nå som leseren har fått en innføring i innovasjonsbegrepet og fått presentert hvordan denne oppgaven forholder seg til begrepet, vil ambidekstriteorien for innovasjonsledelse presenteres grundig etter en mer generell introduksjon til forholdet mellom ulike former for ledelse og innovasjon.

Teoretiske perspektiv på innovasjonsledelse

Selv om Anderson et al. (2014) i sin gjennomgangsartikkel peker på at forskning må fokusere mer på betydningen av ledelse i innovasjonsprosesser, er ikke dette ensbetydende med at det ikke finnes forskning på dette området. Det som kanskje må sies å være hovedproblemet med dette feltet er at funnene som er gjort spriker i veldig ulike retninger. Dette gjør det vanskelig å trekke noen bastante konklusjoner om hvordan ledelse bør utøves for å fremme innovasjon. Rosing et al. (2011) har gjort en metaanalyse der de har sett på sammenhengen mellom ulike ledelsesformer og innovasjon, og en generell konklusjon fra denne metaanalysen er at det er lite konsistente funn. Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse blir ofte hevdet å ha en positiv innflytelse på innovasjonsprosesser (Keller, 2006). Transformasjonsledelse er en ledelsesform definert å handle om at ledelsen klarer å få underordnede til å se forbi umiddelbar egeninteresse gjennom idealisert innflytelse (karisma), inspirasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (Bass, 1999). I Rosing et als. (2011) metaanalyse fant de at transformasjonsledelse var den ledelsesformen som hadde den sterkeste korrelasjonen med innovative utfall på gruppenivå med en korrigeret og vektet korrelasjon på .28. Likevel er det helt sentralt å få fram at korrelasjonene som lå til grunn for denne samlede utregningen varierte mellom - .31 og .84. Transaksjonsledelse er en ledelsesform som er kjennetegnet av at leder etablerer en utvekslingsbasert relasjon ved å

klargjøre mål, belønne måloppnåelse og kun gripe inn dersom det er høyst nødvendig (Bass, 1999). Det er ikke like mange studier som har sett på denne sammenhengen, og derfor gjorde Rosing et al. (2011) ingen metaanalytisk integrasjon. Men de studiene de gjennomgikk som hadde sett på sammenhengen mellom transaksjonsledelse og innovasjon hadde korrelasjoner som varierte mellom $-.27$ og $.30$, hvilket også antyder at denne ledelsesformen heller ikke kan sies å være konsistent forbundet med innovasjon.

Til forskjell fra studiene av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse var leder-medarbeider-utveksling (LMX) konsistent og moderat forbundet med innovasjon med en korrigeret og vektet korrelasjon på $.22$. En må ha i bakhodet at det bare er fem studier som lå til grunn for denne korrelasjonen. Det at alle studiene som har sett på sammenhengen mellom LMX og innovasjon finner en positiv relasjon kan likevel indikere at denne ledelsesformen har noe for seg i en innovasjonskontekst. I følge Rosing et al. (2011) kan forklaringen bak at LMX viser konsistent positiv sammenheng med innovasjon være at dette er en ledelsesform som har et dynamisk syn på leder-medarbeider relasjoner og kvaliteten på disse. Teorien impliserer at en leders atferd vil være ulik på tvers av ulike ansattrelasjoner, men at gode relasjoner er preget av en gjensidig tillit og respekt mellom leder og ansatt (Graen & Uhl-Bien, 1995). Som vi snart skal se i Rosing et als. (2011) ambidekstriteori for innovasjonsledelse er det nettopp lederes evne til å dynamisk kunne skifte lederatferd som er essensielt for å fremme innovasjon. De uklare og sprikende funnene Rosing et al. (2011) fant i sin gjennomgang og metaanalyse var det som inspirerte disse forskerne til å presentere ambidekstriteorien for innovasjonsledelse, og i fortsettelsen vil denne presenteres.

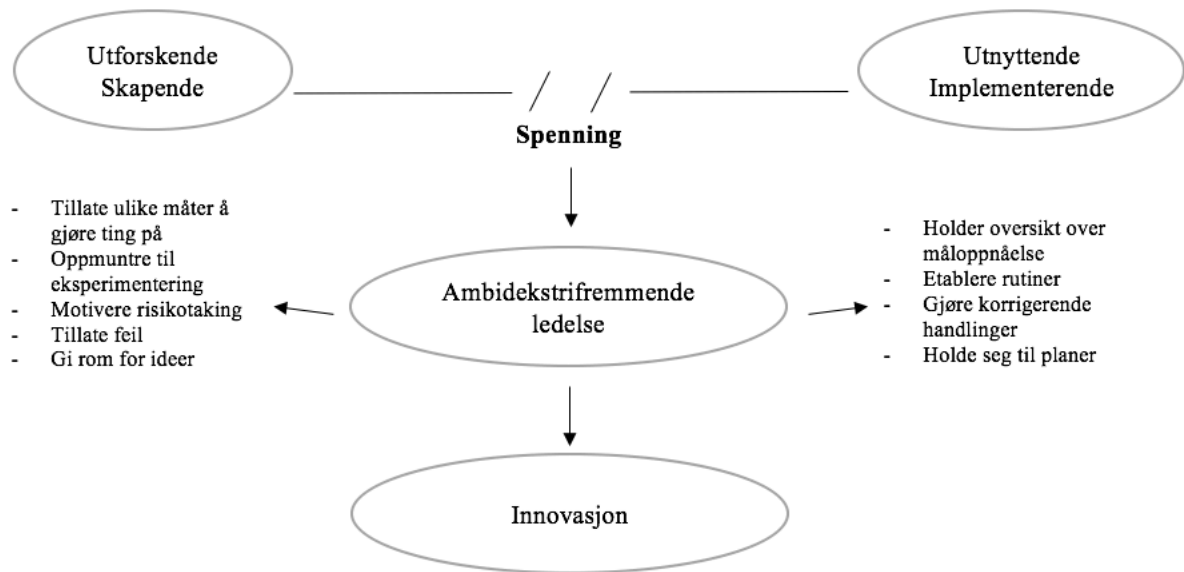
Ambidekstriteorien for innovasjonsledelse (Rosing et al., 2011). Denne teorien har sitt utgangspunkt i en tankegang om at innovasjon er en prosess preget av spenninger og konflikter. I følge dette perspektivet vil en overordnet konflikt innebygd i innovasjonsprosesser være spenningen mellom det å på en side skulle være utforskende (explorative) og det å skulle være utnyttende (exploitative). Ambidekstribegrepet brukes på systemer som på en god måte klarer å håndtere denne konflikten (Rosing et al., 2011). Denne teoretiske tilnærmingen står i kontrast til mer tradisjonelle teorier som gjerne kun fokuserer på enten idégenerering (Amabile, 1997; Ford, 1996) eller implementering (West, 1990).

Ambidekstribegrepet er på ingen måte nytt. Opprinnelig er *ambidekstri* et latinsk begrep for evnen til å bruke både høyre og venstre hånd like godt (SNL, 2018). Begrepet har lenge blitt brukt til å beskrive organisasjoner som både klarer å fokusere på hva den skal leve av i framtiden ved å utforske muligheter, samtidig som den klarer å drive en lønnsom bedrift ved å utnytte det den har (March et al., 1991; Benner & Tushman, 2003; O'Reilly &

Tushman, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). Det nye med Rosing et al. (2011) perspektiv er at ambidekstribegrepet blir utvidet til å også omhandle innovasjonsprosesser i individer og grupper, i tillegg til det overordnede organisasjonsnivået. Rosing et al. (2011) sin tilnærming til innovasjon utvider dessuten forståelsen av konflikten innebygd i innovasjonsprosessen til også å være en konflikt mellom det å være skapende og implementerende, i tillegg til å være en konflikt mellom det å være utforskende og utnyttende.

Siden evne til ambidekstri ansees som viktig for suksessfull innovasjon er det sentralt at ledere evner å fremme dette. Rosing et al. (2011) definerer ambidekstrifremmende ledelse som ledelse som evner å fasilitere både utforskende/skapende og utnyttende/implementerende aktiviteter i underordnede. At ledelse av innovasjonsprosesser må ansees som noe egenartet baserer Rosing et al. (2011) nettopp på de sprikende funnene som kom fram i metaanalysen de gjorde der de så på sammenhengen mellom ulike former for ledelse og innovative utfall. Siden ingen ledelsesformer ser ut til å ha en entydig sterk sammenheng med innovative utfall, foreslår Rosing et al. (2011) at den ideelle ledelsesformen vil avhenge av *hvor* en er i innovasjonsprosessen. Det at LMX som ledelsesform ble funnet å ha en konsistent moderat sammenheng anser derfor Rosing et al. (2011) som ganske naturlig siden dette er en ledelsesform som er ganske flytende og fleksibel, og tar hensyn til den enkelte ansatt.

Kravet om ambidekstri for å oppnå innovasjon indikerer at individer og grupper som jobber med innovasjon både må være utforskende og kreative på en side, men også utnyttende og implementerende på den andre siden, samt evne å skifte mellom disse aktivitetene (Rosing et al., 2011). Ledelse som fremmer ambidekstri blir dermed av Rosing et al. (2011) definert som å bestå av tre elementer: åpnende lederatferd for å fasilitere utforskning/kreativitet, lukkende lederatferd for å fasilitere utnyttelse/implementering, samt en fleksibilitet til å skifte mellom disse ut fra hva situasjonen krever. Åpnende lederatferd blir definert å være atferd som blant annet oppmuntrer til eksperimentering, uavhengig tenkning og handling, samt atferd som støtter forsøk på å utfordre etablerte tilnærminger. Lukkende lederatferd viser til et sett med lederatferd som blant annet inkluderer å gjøre korrigerende tiltak, sette spesifikke retningslinjer og ha oversikt over måloppnåelse. Figur 1 gir en forenklet illustrasjon over hvordan de ulike aspektene i ambidekstriteorien for innovasjonsledelse henger sammen.



Figur 1: *Figurativ illustrasjon av Rosing et als. (2011) ambideksriteori for innovasjonsledelse (min frie og forenklede gjengivelse).*

Rosing et als. (2011) teoretiske perspektiv sier også noe om hva som kreves av en leder som skal bedrive ledelse som fremmer ambideksstri. En slik leder vil først og fremst måtte ha et bredt atferdsrepertoar slik at evnen til å kunne utvise både åpne og lukkede lederatferd er der. En leder som fremmer ambideksstri bør også evne å tenke flere tanker samtidig, og klare å integrere ulike ideer. Videre foreslår Rosing et al. (2011) at ledere med høy emosjonell intelligens lettere vil kunne lese situasjoner og velge hvilken lederatferd som er mest passende. En evne til å planlegge og være oppdatert på gruppeprosessen vil trolig også være nyttig for å kunne si noe om hvilken atferd som vil være passende å utvise i nær framtid.

Empiriske undersøkelser av ambideksriteorien for innovasjonsledelse

Rosing et als. (2011) teoretiske perspektiv er relativt nytt og det kan se ut som dette perspektivet ikke har vært utgangspunktet for så veldig mange studier enda. Ved å søke på ”ambidexterity theory of leadership for innovation” som frase i Scopus, Web of Science og Norske fagbiblioteks databaser får en maksimalt fire treff, hvorav en av artiklene er Rosing et als. (2011) introduksjonsartikkel av teorien basert på den metaanalysen de har gjort på sammenhengen mellom ulike former for ledelse og innovasjon. Et søk i Google Scholar gir noen flere treff, men ikke nødvendigvis direkte relevante treff. Videre skal studiene som søkene i Scopus, Web of Science og Norske fagbiblioteks databaser ga opphav til presenteres.

Et av treffene en får er studien Zacher og Rosing (2013) gjennomførte på grupper i ulike arkitekt- og interiørdesignbedrifter. Da fant de at åpne lederatferd predikerte gruppeinnovasjon, mens lukkede lederatferd ikke hadde en signifikant hovedeffekt. Det som kanskje er det aller mest spennende ved denne studien var at gruppeinnovasjon var høyest når både åpne og lukkede lederatferd var høye (synergieffekt), mens gruppeinnovasjon var lavere når bare én av disse atferdene var høy eller når begge atferdene var lave. I følge Zacher og Rosing (2013) kan disse funnene sies å støtte ambidekstriteorien for innovasjonsledelse, siden gruppeinnovasjon ble funnet å være høyest når ledere utviste mye av både åpne og lukkede lederatferd.

De andre treffene en får viser til studier som har sett på sammenhengen mellom åpne og lukkede lederatferd og individuell innovasjon. Zacher, Robinson og Rosing (2014) gjorde en spørreskjemaundersøkelse på 388 ansatte i USA, og fant at åpne lederatferd positivt predikerte ansattes utforskende atferd, mens lukkede lederatferd predikerte ansattes utnyttende atferd. Effekten av åpne og lukkede lederatferd på de ansattes atferd ble funnet å være sterkere enn effekten av transformasjon- og transaksjonsledelse og de ansattes skåre på personlighetstrekkene åpenhet og planmessighet. Videre var det et hovedfunn at innovativ atferd var høyest hos de ansatte når både åpne og lukkede lederatferd var høye. Også Zacher og Wilden (2014) har undersøkt sammenhengen mellom åpne og lukkede lederatferd og individuell innovasjon. De hadde en dagboktilnærming for å undersøke sammenhengen mellom ledelse som fremmer ambidekstri og individuell innovasjonsevne, og fant at de ansattes selvrapporterte innovative atferd var høyest når både den daglige åpne og lukkede lederatferden hos leder var høy.

Det har også blitt utført en studie med utgangspunkt i ambidekstriperspektivet på et universitetsutvalg i Saudi-Arabia. Alghamdi (2018) undersøkte sammenhengen mellom åpne og lukkede lederatferd og individuell innovasjonsevne hos 147 vitenskapelig ansatte, og fant at leders åpne og lukkede lederatferd positivt predikerte ansattes utforskende og utnyttende atferd. Alghamdi (2018) fant også at ansattes innovative atferd signifikant ble predikert av ledes åpne atferd, lukkede atferd og interaksjonen mellom disse. Det kan altså se ut som at studien Zacher og Rosing (2013) gjorde på gruppenivå og de tre studiene utført på individnivå (Zacher & Wilden, 2014; Zacher et al., 2014; Alghamdi, 2018) alle gir støtte til ambidekstriteorien for innovasjonsledelse.

Oppsummert kan en kanskje si at ambidekstriteorien for innovasjonsledelse er intuitivt appellerende fordi den både baserer sine argumenter på tidligere forskning og ser ut til å bli støttet i flere studier. Jeg vil likevel påpeke at det kan se ut som at atferdene Rosing et al.

(2011) definerer å være åpne og lukkede virker å kun være definert ut fra deres forståelse av atferder som fremmer ansattes evne til å være skapende og implementerende. Teorien i seg selv sier lite om hvilke vurderinger en leder gjør, og hvordan disse åpne og lukkede atferdene eventuelt kommer til uttrykk i praksis. Dette er også noe O'Reilly og Tushman (2011) har påpekt: "Although theoretically compelling, research on dynamic capabilities and ambidexterity is still in an early stage. Conceptually, the need for organizations to both explore and exploit is convincing, but how do managers and firms actually do this?" (s. 7). Gitt at forståelsen av at ledelse bør være kontekstuell forankret, vil det å undersøke hvordan innovasjonsledelse faktisk utøves *in situ* i et meningsskapingperspektiv trolig kunne bidra i utviklingen av dette ledelsesperspektivet. Siden denne studien bruker informanter i et norsk arbeidsliv, blir det videre også gitt innsikt i innovasjon i en norsk kontekst, før meningsskaping som en grunnleggende menneskelig prosess blir presentert.

Innovasjon og ledelse i en norsk sammenheng – fokus på selvledelse

I følge Gustavsen (2011) har det norske arbeidslivet lenge hatt fokus på at ansatte er skapende og aktive aktører, hvilket en kanskje kan tenke peker mot at en i ledelsesutøvelse tidlig har vektlagt det en i ambidekstriteorien for innovasjonsledelse kaller åpne ledelse. Innføringen av selvstyrte grupper i industriproduksjonen på 1960-tallet kan tjene som eksempel på dette. Selvstyrte grupper var den gangen løsningen på problemer som oppstod på grunn av samlebåndsproduksjon, og en så at både trivsel og produksjon økte ved innføringen av dette. At dette var noe ganske nytt da dette ble innført på 1960-tallet illustreres av at selvledelse (self-management) som en egen teoretisk tilnærming først kom på 1980-tallet (Manz & Sims, 1980), og at selvledelsesperspektivet ofte ansees som mer aktuelt i de senere år i et kunnskapspreget arbeidsliv (Pearce & Manz, 2005).

Selv om fokuset på den ansatte som skapende og aktiv allerede ble introdusert på 1960-tallet i en norsk sammenheng, kan det se ut som at dette perspektivet først har vist sin sterke relevans i et kunnskapspreget arbeidsliv, der det stilles mer krav til nytenkning og innovasjon for å løse samfunnets utfordringer (Pearce & Manz, 2005). Gustavsen, Qvale, Sørensen, Midtbø og Engelstad (2010) trekker fram at selvstyrte og autonome grupper først ble introdusert for å hindre de negative konsekvensene av samlebåndsproduksjon, men at autonomitanken senere ble knyttet til produktivitet og læring, som igjen bygget bro over mot innovasjon.

I lys av at Norge tidlig har vært ute med å forstå betydningen av autonomi for å fremme trivsel, produktivitet og læring skulle man kanskje tro at Norge kommer godt ut på innovasjonsmål. Dette er ikke tilfellet (Gustavsen et al., 2010). De tradisjonelle

innovasjonsmålene er ofte målt som grunnforskningsbevilgninger innen naturfag og tekniske fag eller antall patenter og lisenser tatt ut, og her kommer ikke Norge spesielt godt ut (Gustavsen et al., 2010). I følge Gustavsen et al. (2010) er det problematisk å ha slike mål fordi de baserer seg på en forståelse av at innovasjonsprosesser er lineære. En slik forståelse av innovasjonsprosesser medfører trolig liten riktighet, hvilket også ambidekstriperspektivet understreker. Den lineære innovasjonsforståelsen gjør at for eksempel utviklingene gjort innenfor norsk offshore- og prosessindustri ikke regnes som innovativ, selv om den har lagt grunnlaget for verdens høyeste inntekt per innbygger (Gustavsen et al., 2010). Sett i lys av nyere teoretiske og empiriske perspektiver på innovasjonsprosesser som ikke-lineære, konfliktfylte og involverende av mange ulike aktører, kan norsk offshore- og prosessindustri trolig være en god illustrasjon på hvordan en innovasjonsprosess kan se ut.

I en norsk sammenheng kan det se ut som at selvstyre har hatt en viktig betydning i forhold til innovasjon, hvilket peker på at selvledelse kan være en viktig tilnærming for å forstå hvordan innovasjon kan legges til rette for. Men selv om selvledelsesperspektivet ofte trekkes fram som viktig for å fremme nytenkning og innovasjon, er det likevel viktig å understreke at selv i et selvledelsesperspektiv anerkjenner en viktigheten av ledelse for blant annet å støtte og fremme selvledelse i ansatte (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Også ambidekstriteorien for innovasjonsledelse trekker inn at ledelse gjennom åpnende ledelse skal oppmuntre til aktiviteter en kanskje kan tenke inngår under selvledelse, for eksempel eksperimentering og risikotaking. Ut fra dette kan en altså si at selv i et perspektiv der ansattes autonomi og selvstyre vektlegges som viktig for innovasjon, vil det å også se på betydningen av ledelse utøvd av de med en formell lederrolle trolig kunne bidra med nyttige innsikter. Dette vil kunne si noe om hvordan ledelse bør utøves i en innovasjonskontekst der de ansatte ansees som skapende og aktive aktører.

Fram til nå har innovasjonsbegrepet, innovasjonsledelse og innovasjon i en norsk sammenheng blitt presentert. Forhåpentligvis sitter leseren igjen med en forståelse av at både innovasjonsbegrepet og innovasjonsprosessen er kompleks. Videre vil derfor meningsskapingsperspektivet med Weicks (1995) syv karakteristikk på meningsskapingsprosessen presenteres, med den hensikt å få fram at meningsskapingsperspektivet kan være en nyttig innfallsvinkel for å forstå innovasjonsledelse som et komplekst fenomen.

Meningsskaping som en grunnleggende menneskelig prosess

Weick (1995) har lenge vært en innflytelsesrik stemme innenfor forskning på meningsskaping. Hans syv karakteristikk på meningsskapingsprosessen blir videre

presentert for å gi leseren en forståelse av hva meningsskapning er, samt hvilken betydning dette har for mennesket. *For det første* er meningsskapning knyttet til identitetsdannelse. Dette baserer seg på en tanke om at individet er en diskursiv konstruksjon som skapes i interaksjon med andre (Knorr-Cetina, 1981). Det er likevel sentralt å ha i mente at individet også er med på å skape den virkeligheten det møter, hvilket igjen påvirker identitetsdannelsen. Det er altså en toveisprosess som foregår mellom virkeligheten og identitetsdannelsen. *For det andre* understreker Weick (1995) at meningsskapingsprosessen er retrospektiv. I det ligger det at det er først etter at en hendelse har skjedd at vi kan fortolke den og se den i lys av tidligere erfaringer. *For det tredje* vil de hendelsene vi forsøker å skape mening omkring være påvirket av våre handlinger. I dette ligger det dermed at det ikke er et tydelig skille mellom den som handler og dens miljø, og med det går handling og tolkning over i hverandre. Det vi oppfatter som våre omgivelser er basert på både vår fortolkning av disse, men også våre handlinger på bakgrunn av fortolkningen vår (Weick, 1995). *For det fjerde* er meningsskapingsprosesser sosiale prosesser. I det ligger det at meningsskapingsprosessen er påvirket av hvordan individet har blitt sosialisert samt hvem fortolkningen presenteres for. *For det femte* er meningsskapingsprosessen kontinuerlig, men mange av prosessene foregår automatisk og ubevisst. *For det sjette* vil våre erfaringer kunne fungere som et filter for hvilke stimuli i miljøet som blir gjenstand for fortolkning. Vår mentale kapasitet er begrenset og vil derfor ”velge” ut de stimuliene som fremstår som viktigst (Weick, 1995). *Sist, men ikke minst*, er meningsskapingsprosessen kjennetegnet av at den drives av sannsynlighet mer enn nøyaktighet. I det en har funnet en sammenheng vil en ikke aktivt søke etter ny informasjon som kan nyansere ens fortolkning ytterligere (Weick, 1995). Meningsskapning er altså noe vi alle bedriver hele tiden, men betydningen prosessen har varierer ut fra hvor kompleks situasjonen som skal fortolkes er. Jo mer kompleks en situasjon er, dess viktigere blir vår evne til meningsskapning (Weick, 1995).

Det som gjør meningsskapingsprosesser interessant i et organisasjonsperspektiv er at meningsskapning bidrar til at omgivelsene omkring en situasjon blir tolket og eksplisitt formulert i ord, og at dette blir et springbrett for handling (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Det at individer bruker sin meningsskapning som basis for å handle på miljøet, kaller Weick et al. (2005) ”enactment”. Dette bidrar til at individer selv bidrar til å skape omgivelsene rundt seg som igjen blir gjenstand for meningsskapning. Siden meningsskapingsprosessen påvirker våre handlinger (og er påvirket av våre handlinger) har forskning lenge vært interessert hvordan denne prosessen virker inn på ledelse (Rouleau & Balogun, 2011; Maitlis & Lawrence, 2007; Corley & Gioia, 2004; Dunford & Jones, 2000). I

denne forskningen har begrepet om strategisk meningssskaping og meningsgiving blitt sentralt. Dette handler om en leders evne til å bruke sin kunnskap om organisasjonen, kontekst og underordnede/kolleger/overordnede til å påvirke utfall, kommunisere sine tanker, samt skaffe støtte (Rouleau & Balogun, 2011). Rouleau og Balogun (2011) undersøkte hvordan denne strategiske innflytelsen blir utøvd i endringskontekster gjennom lederes diskursive kompetanse, definert som en leders evne til å håndtere og dele en beskjed som er meningsfull og engasjerende innen en gitt kontekst. Rent praktisk viser dette seg i form av diskursive aktiviteter som er konkret språkbruk som tar utgangspunkt i kunnskap om konteksten rundt. Rouleau og Balogun (2011) fant at det å ”utføre samtalen” og ”sette scenen” er to sentrale diskursive aktiviteter mellomledere bruker i endringskontekster. I det å ”utføre samtalen” ligger det for eksempel at mellomlederen vet hva han/hun skal si til ulike interessegrupper med rette ord og fraser. I det å ”sette scenen” ligger det for eksempel at lederen vet hvem han/hun skal prøve å påvirke og kan for eksempel vises i en evne til å samle de rette menneskene i et møte. Et av hovedpoengene til Rouleau og Balogun (2011) er at disse funnene gir innsikt i hvordan ledere kombinerer språkbruk og kunnskap om sosial settinger til å handle strategisk i endringssituasjoner. Videre peker de på at framtidig forskning må undersøke om det er flere meningsgivingsaktiviteter som er viktig i andre situasjoner der en tenker at ledere har en sentral rolle.

Også andre forskere har sett på betydningen av lederes meningssskaping i endringssituasjoner. For eksempel undersøkte Corley og Gioia (2004) hvordan en organisasjons identitet gjennomgikk endringer både under og etter en spin-off. De fant at ledernes måte å bruke språket på for å beskrive den nye organisasjonen var en sentral meningsgivingsaktivitet som bidro til en opplevelse av kollektiv identitet. Også Dunford og Jones (2000) har sett på hvordan lederes meningsgiving kommer fram i narrativer i endringsprosesser, og at disse narrativene bidrar til å skape koherens og mening for aktørene i en slik prosess. Snell (2000) har også sett på betydningen narrativer har i endringssituasjoner. Han fant at bruken av narrativer som fikk fram suksess var sentral i case-bedriftens forsøk på å bli en lærende organisasjon. I følge Maitlis og Lawrence (2007) kan meningsgiving kunne ta mange former, som for eksempel aktiv språkbruk, konstruksjon av narrativer og bruk av symboler. De trekker fram at hensikten med dette er at ledere former meningssskappingsprosessene til organisasjonsmedlemmene mot en bestemt forståelse av virkeligheten: ”Through evocative language and the construction of narrative, symbols, and other sensegiving devices, leaders help shape the sensemaking processes of organization members toward some intended definition of reality” (Maitlis & Lawrence, 2007, s. 58).

Det har blitt argumentert fra både empirisk (Anderson et al., 2014) og teoretisk hold (Rosing et al., 2011) at ledelse er helt sentralt i innovasjonsprosesser. Det at forskning antyder at dette er en kompleks prosess, peker dermed mot at lederes meningsskapingprosesser er relevante å se på. McCaskey (1982) har laget en liste med 12 karakteristikk ved tvetydige situasjoner som vil kreve ens meningsskapingressurser, og her inngår blant annet det å ikke vite hva problemet er, motsetninger og paradokser, det å ha lite penger, tid eller ressurser samt det å ha mål som er uklare, mange eller i konflikt. Alle disse karakteristikkene er trolig beskrivende på mange innovasjonsprosesser, hvilket kan peke mot at lederes meningsskaping i slike prosesser ofte vil rettleder hva de gjør og sier. Det å spesifikt se på hvordan lederes meningsskaping kommer til uttrykk i innovasjonsprosesser og hvilke konsekvenser dette har, kan i et slikt perspektiv bidra med nyttige innsikter i hvordan innovasjonsledelse utøves. Videre vil metoden til grunn for studien grundig redegjøres for.

Metode

Denne delen vil redegjøre for metoden som ligger til grunn for studien, fra innledende datainnsamling til ferdig analyse. Det vil først redegjøres for bakgrunnen for studien, samt hvorfor kvalitativ forskning er valgt som en generell tilnærming.

Bakgrunn for studien

Studien representerer min avsluttende masteroppgave, og i arbeidet fram mot en problemstilling var jeg tidlig bestemt på å ta for meg innovasjonsledelse. Bakgrunnen for min interesse for temaet er blant annet at innovasjon er et veldig dagsaktuelt begrep - både i et praktisk perspektiv og i et forskningsperspektiv. Anderson et al. (2014) trekker fram at det i det siste tiåret har vært en voldsom økning i antall studier utført på temaet. For meg ble derfor en sentral del av arbeidet fram mot en problemstilling innenfor temaet å rettferdiggjøre at jeg skulle gjøre nok en studie på tematikken. Det kan det se ut som at det meste av forskningen gjort er av kvantitativ art med ulike forskeres forhåndsbestemte kategorier som utgangspunkt for datainnsamling (Anderson et al., 2014). Forskningen gjort på betydningen av ledelse i innovasjonsprosesser kan per i dag heller ikke gi noen entydige svar på hvordan innovasjonsledelse bør utøves (Rosing et al., 2011; Anderson et al., 2014). I følge Anderson et al. (2014) bør framtidig forskning søke å være mer rettet mot å avdekke hvordan innovasjonsprosesser foregår *in situ*. Det var med dette i bakhodet at det ble naturlig for meg å ta for meg en problemstilling som kunne danne utgangspunktet for en kvalitativ studie. En slik tilnærming vil kunne gi et kontekstualisert dybdeperspektiv på temaet. Ved å sette forskningen på innovasjonsledelse i sammenheng med forskningen gjort på lederes

meningsskaping, ble min problemstilling spisset inn mot å se på hvordan lederes meningsskaping kommer til uttrykk i innovasjonsprosesser, og hvilke konsekvenser dette har.

Kvalitativ forskning

I følge Smith (2015) kan kvalitativ forskning på et overordnet nivå sies å være opptatt av å beskrive bestanddelene av en helhet, heller enn å være opptatt av *hvor mye* det er av en helhet. Innenfor en kvalitativ tilnærming er man generelt interessert i deltakeres opplevelser for å skaffe seg en dypere forståelse omkring deres erfaringer. Problemstillingen tar for seg meningsskaping, og i følge Weick (1995) vil forskning på meningsskaping kreve at en utformer studier som har mulighet til å se på handling i kontekst og som gir tilgang på rik informasjon. Det vil si informasjon som gir tilgang til deltakeres subjektive opplevelser og tanker. Dermed må en samle inn data på en måte som lar deltakere respondere mer fritt, og forskere må ut i felten og undersøke hvordan ting foregår *in situ*. I følge Weick (1995) er det mange måter å utforme en studie som kan avdekke meningsskapingsprosesser. Likevel trekker Weick (1995) fram noen sentrale karakteristikk ved studier som skal se på meningsskaping. I et meningsskapingsperspektiv velger en informanter ut i fra den tilgangen de gir til fenomenet en ønsker å ta for seg, og tanken om representativitet er dermed ikke retningsgivende. På et overordnet nivå må en studie som skal se på meningsskaping være utformet på en slik måte at en får tilgang til mening, og ikke frekvenser (Weick, 1995). I praksis betyr det at en er interessert i å skaffe seg en dybdeforståelse, og at en tar for seg få informanter. Dette punktet kan også sees i sammenheng med at en innenfor en kvalitativ tilnærming ikke er interessert i statistisk baserte generaliseringer slik en er innenfor en kvantitativ tradisjon. Begrepet generalisering er likevel ikke et irrelevant begrep innenfor kvalitativ forskning. I følge Yardley (2015) kan god kvalitativ forskning bidra til forståelse og innsikt utover konteksten og deltakerne i en gitt studie.

Datainnsamling

Videre vil jeg redegjøre for hvordan datainnsamling foregikk, fra rekruttering av deltakere, innledende utvikling av intervjuguide til gjennomføring og transkribering av intervjuene.

Rekrutteringsprosessen. Utvalget i studien ble rekruttert både via en kontakt jeg etablerte med en større organisasjon i nærområdet og egen bekjentskapskrets. Kontakten jeg fikk i den større organisasjonen tipset meg om flere individer med lederrolle som jeg kunne spørre om deltakelse. Jeg sendte forespørsel om deltakelse på personlige mailadresser, og skriftlig samtykke ble innhentet i intervjusituasjonen. Totalt intervjuet jeg fire ledere som hadde ulike lederposisjoner innenfor offentlig eller privat sektor.

På et overordnet nivå kan en si at begrepet strategisk utvalg er beskrivende for hvordan jeg fikk tak i informanter. Fossey, Harvey, McDermott og Davidson (2002) trekker fram at i kvalitativ forskning vil en ha som hensikt å få tak i informanter som kan bidra med rik og dyp informasjon, ikke at disse informantene skal være representative. Jeg hadde som hensikt å få tak i informanter som hadde erfaring med ledelse av innovasjonsprosesser. Tanken var at disse kunne bidra med rik informasjon som kunne være nyttig i lys av problemstillingen.

Dybdeintervju. Det ble benyttet kvalitative dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. I følge Kvaale og Brinkman (2009) vil det kvalitative forskningsintervjuet ha som hensikt å forstå verden fra informantenes ståsted og avdekke mening i levd erfaring. Det ble med utgangspunkt i dette utviklet en intervjuguide med hensikt å få tak i rik informasjon som kunne bidra til innsikt i problemstillingen. Det at problemstillingen søker å få tak i lederes meningsskaping i innovasjonsprosesser, hadde implikasjoner for utformingen av intervjuguiden. I intervjuguiden ble det derfor sentralt å ha med spørsmål som både muliggjorde at lederes meningsskappingsprosesser og handlingene de gjorde på bakgrunn av dette fikk komme fram. Spørsmål som kunne la lederne snakke mest mulig fritt om egne erfaringer med konkrete innovasjonsprosesser ble derfor sentrale, samt spørsmål som kunne følge opp hva lederne gjorde i de situasjonene som ble beskrevet. Intervjuguiden ble til slutt bestående av noen hovedspørsmål med noen tilhørende oppfølgingspunkter ("probes"). I følge Kvaale og Brinkman (2009) skal ikke en kvalitativ intervjuguide bestå av et rigid sett med spørsmål fordi en ønsker at informantene skal få respondere mest mulig fritt. Bruken av oppfølgingspunkter kan bidra til at intervjuer får dekket hovedspørsmålene i tilstrekkelig grad, både med tanke på bredde og dybde. Siden de ulike lederne befant seg i forskjellige kontekster og hadde ulike erfaringer med innovasjonsprosesser, ble intervjuene ganske ulike. I intervjusituasjonen var jeg opptatt av å la informantene snakke mest mulig fritt om innovasjonsprosessene de hadde erfart. På den måten ble noen deler av intervjuguiden vektlagt hos noen informanter, mens andre deler fikk mer fokus hos andre informanter. Denne måten å forholde seg til intervjuguiden var på mange måter i tråd med forskningsspørsmålet som lå til grunn for studien, og de filosofiske og epistemologiske premissene som lå bak de analysene jeg senere brukte.

Gjennomføring av intervjuene. Når det kommer til hvordan datainnsamlingen foregikk, fikk deltakerne som hadde takket ja til deltakelse velge tidspunkt og sted for intervjuet. Tre av informantene ble etter eget ønske intervjuet på egen arbeidsplass, mens én ble intervjuet på Dragvoll. Det ble foretatt lydopptak av intervjuene med lydopptaker.

Intervjuene hadde en varighet på mellom 43 minutter og ett sekund og 54 minutter og 38 sekunder. Datainnsamlingen ble gjennomført i november og desember 2018.

Transkribering. I denne fasen ble det verbale språket gjort om til tekst. Når det kommer til detaljnivå på transkriberingen kan det i følge Tjora (2017) være utfordrende å vite hvilket detaljnivå som er nødvendig før en er i gang med den konkrete dataanalysen. Som jeg kommer inn på i analysedelen krevde problemstillingen min at jeg tok i bruk flere analysemetoder, og jeg hadde i forkant av datainnsamling og transkribering gjort meg refleksjoner omkring hvilke analysemetoder som ville bli benyttet. Jeg forsøkte derfor i transkriberingen å holde meg så detaljorientert som jeg burde i lys av de analysemetodene jeg så for meg å måtte benytte, og i praksis betød det at i transkriberingen ble det sagte gjort om til tekst, samt at latter, mumling og pauser ble notert ned. Etter anbefaling av Tjora (2017) ble dialekt gjort om til bokmål, siden dialektiske nyanser ikke ble ansett som viktig for forskningsspørsmålet. Jeg forsikret meg likevel om å ikke miste bestemte dialektord med særegen betydning. Transkriberingen ble gjort umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført, og alle intervju var transkribert innen et døgn etter gjennomføringen av intervjuene. Det å transkribere med en gang en har gjennomført et intervju kan i følge Tjora (2017) bidra til at informasjon som ikke lar seg så lett transkribere fra intervjuet (stemning, kroppsspråk og uttrykk) blir beholdt i det en går inn i analysen. I utdragene i resultatdelen er kroppsspråk notert i parentes der dette er sentralt for formidlingen av det informantene sa.

Dataanalyse

I følge Tjora (2017) kan en si at all kvalitativ forskning handler om tolkning, og argumenter for tolkning. Gode tolkninger er forankret i flere dimensjoner i datamaterialet, og i denne oppgaven måtte en triangulering av analysemetoder skje for å få tak i de dimensjonene som problemstillingen etterspør. Jeg ønsket å skaffe meg en dybdeforståelse av den enkelte leders erfaringer med innovasjonsprosesser, og den meningsskapingen de hadde bedrevet omkring disse prosessene. Dermed ble det naturlig for meg å kombinere en fenomenologisk analysetilnærming som kunne gi meg tilgang på den enkelte lederens subjektive opplevelse, før jeg gjennom en narrativ tilnærming forsøkte å få tak på meningsskapingen som lå til grunn for handlingene de ulike lederne gjorde. Videre vil de filosofiske og epistemologiske premisene som lå til grunn for analysetilnæringene redegjøres for før analyseprosessen blir redegjort for i detalj.

Filosofiske og epistemologiske refleksjoner. I denne studien ble et sentralt aspekt å sette seg inn i de ulike analysemetodenes filosofiske og epistemologiske bakgrunner fordi jeg kombinerer ulike analysemetoder. I følge Yardley (2015) kan bruken av ulike metoder bidra

til å styrke validiteten til en kvalitativ studie, gitt at man i denne prosessen er seg bevisst hvilke epistemologiske føringer som gjelder for ens resultater. På et overordnet nivå er min tilnærming i hovedsak sosialkonstruksjonistisk i det at undersøkelsen har et utgangspunkt i at ledernes meningsskapingprosesser omkring virkeligheten skapes i interaksjon med meg som forsker. Det at jeg har valgt å gjøre en giorgiansk fenomenologisk analyse som en måte å få tak i den enkelte leders opplevelse av det å være leder for innovasjonsprosesser, gjør også fenomenologien relevant å trekke inn. Videre vil sosialkonstruksjonismen og fenomenologi kort redegjøres for, før deres forenlighet kort drøftes.

Sosialkonstruksjonisme. I følge Burr (1995) kan sosialkonstruksjonismen oppsummeres i fire hovedpunkter; kritisk innstilling til selvfølgelig viten, historisk og kulturell spesifisitet, sammenheng mellom viten og sosiale prosesser og mellom viten og sosial handling. I den kritiske innstillingen til selvfølgelig viten ligger det en tanke om at vår kunnskap om verden ikke kan sies å være objektiv sannhet. Et sentralt premiss er at virkeligheten kun er tilgjengelig for oss gjennom våre kategorier, og med det blir ikke vår kunnskap speilbilder av verden der ute. Når Burr (1995) sier at et hovedmoment i sosialkonstruksjonismen er historisk og kulturell spesifisitet, ligger det en tanke om at vi som mennesker er grunnleggende historiske og kulturelle vesener, og at vårt syn på kunnskap alltid vil være kulturelt og historisk betinget. I hovedpunktet ”sammenhengen mellom kunnskap og sosiale prosesser” ligger det en tanke om at våre måter å forstå verden på skapes og opprettholdes i sosiale prosesser. Dette punktet henger også sammen med det Burr (1995) trekker fram om at sosialkonstruksjonisme også bringer med seg en tankegang om at det er en sammenheng mellom kunnskap og sosial handling. Ut i fra det verdensbildet en har dannet seg, blir noen handlinger naturlige, mens andre fullstendig utenkelige. Disse sosialkonstruksjonistiske premissene går på mange måter hånd i hånd med tankegangen Weick (1995) presenterer i sitt perspektiv på meningsskaping. I et meningsskapingperspektiv er det en nærhet mellom den meningsskapingen det enkelte mennesket gjør, og de handlingene som utføres på bakgrunn av denne. I min analyse forsøker jeg nettopp ut i fra min tolkning av teksten å avdekke hvilke meningsskapingprosesser som fremkommer i ledernes opplevelser av innovasjonsprosessen(e), samt undersøke hvilke konsekvenser denne meningsskapingen har.

Fenomenologi. Fenomenologi kan både ansees som et epistemologisk utgangspunkt og en vitenskapelig metode. Fenomenologien har sitt utgangspunkt i arbeidet til filosofen Edmund Husserl. I den såkalte Wien-forelesningen han holdt i 1935 trekker fram at det har blitt utviklet en form for naivitet som kommer til uttrykk i en streben etter objektivisme

(Husserl, 1970). I følge Husserl (1970) kommer det naive fram i en tendens til å tro at det subjektive initiativet som alltid vil ligge til grunn for et forskningsspørsmål, plutselig blir borte i forskningsprosessen. Løsningen på dette problemet er å erkjenne at all kunnskap ender opp med et bestemt perspektiv. I dette ligger det at bevisstheten vår er intensjonal – den er alltid bevisst *noe*. Et fenomenologisk utgangspunkt impliserer at som forsker vil man alltid ha med seg en forforståelse, og i følge Ashworth (2015) vil forskere med et fenomenologisk utgangspunkt være opptatt av å ta utgangspunkt i konkret erfaring. Gjennom en fenomenologisk tilnærming til datamaterialet er det nettopp lederens erfaringer jeg ønsker å skape meg en dypere forståelse av.

Forenligheten til et sosialkonstruksjonistisk og fenomenologisk utgangspunkt. Selv om sosialkonstruksjonisme og fenomenologi er å betrakte som to ulike epistemologiske utgangspunkt, er det ikke grunn til å se på disse som å stå i sterk kontrast. Begge perspektivene forenes i det at objektivitet i ens viten ikke er et mål. Sosialkonstruksjonismens fokus på at virkeligheten forstås gjennom individets forutgående kategorier trenger heller ikke stå i kontrast til en fenomenologisk tilnærming. Både fenomenologien og sosialkonstruksjonismen kan enes om at man som forsker alltid vil ha med seg antakelser og forforståelser som vil påvirke de resultatene som fremkommer. Det som likevel kan sies å være en forskjell er at en fra en fenomenologisk perspektiv vil si at intensjonalitet er noe som er universelt, altså det at vår bevissthet er alltid er rettet ut mot noe. Dette universelle aspektet er ikke noe sosialkonstruksjonismen forholder seg til. Oppsummert kan jeg si at jeg i innledende analysefase analyserte innenfor en fenomenologisk forståelsesramme, mens jeg i den senere analysefasen beveget meg over i en sosialkonstruksjonistisk forståelsesramme. Videre blir analyseprosessen redegjort for i detalj.

Stegvis analyseprosess. I analyseprosessen tok jeg altså utgangspunkt i flere analysemetoder, og prosessen kan sies hovedsakelig å ha foregått i to faser. Spesielt i fase to hentet jeg inspirasjon fra tidligere studier som har tatt for seg lederes meningsskaping, og spesielt studien av Rouleau og Balogun (2011) må trekkes fram.

Fase én gikk ut på å gjøre en fenomenologisk analyse av den enkelte leders intervju materiale. Fenomenologi er ikke en ensartet tilnærming, og i denne undersøkelsen er det valgt å ta utgangspunkt i en giorgiansk fenomenologisk analyse. Denne tilnærming har fokus på å få fram en helhetlig og sammenfattet forståelse av et subjekts opplevelse. På mange måter kan denne tilnærmingen dele trekk med den idiografiske tilnærmingen som for eksempel Allport (1961) representerer, der et hovedpoeng er at individer må kunne studeres som unike enkelttilfeller. I den konkrete analysen vises den fenomenologisk forankringen seg

i at det er *ikke* temaene som er felles på tvers av lederne som er av interesse. Det er enkelttemaene innad den enkelte leders intervjumateriale som på en sammenfattet måte skal gi en helhetlig forståelse av den enkelte leders opplevelse av det å være leder for innovasjonsprosesser som er av interesse. Med dette som utgangspunkt tok jeg for meg et enkelt intervjutranskript av gangen, og holdt meg innenfor dette i analysene i fase én.

I det praktiske analysearbeidet fulgte jeg Giorgi (1985) sine fire generelle steg til en fenomenologisk analyse. I følge Giorgi (1985) vil det første steget i møte med en tekst være å gjøre seg kjent med den som helhet for å skape seg et generelt inntrykk. Dette gjorde jeg ved å lese gjennom materialet flere ganger. Deretter leste jeg gjennom det enkelte intervju med den hensikt å identifisere psykologiske meningsenheter. I denne fasen ble det essensielt å definere for meg selv hva som var psykologiske meningsenheter. I lys av forskningsspørsmålet som lå til grunn for studien ble meningsenheter knyttet til innovasjon og ledelse identifisert. Rent praktisk ble dette gjort i et word-dokument ved å markere meningsenheter og skrive en kort frase som fanget essensen i meningsenhetene. I steg tre listet jeg opp alle meningsenhetene jeg hadde identifisert og begynte å se på sammenhengen mellom disse, og begynte å gruppere disse i tema. I steg fire gikk jeg så gjennom alle temaene, og så på hvordan disse temaene kunne settes sammen til en helhetlig forståelse av den enkelte lederens opplevelse av det å være leder for innovasjonsprosesser. Det er dette som presenteres i resultatdelen, for her danner temaene rammeverket som skal presentere den enkelte lederens opplevelse av det å være leder for innovasjonsprosesser. Temaene vil underveis underbygges av rådata, og denne består av flere meningsenheter. Hensikten med dette er å få fram flest mulige nyanser i den enkelte lederens opplevelse av det å være leder for innovasjonsprosesser.

I *fase to* hentet jeg inspirasjon fra studien Rouleau og Balogun (2011) gjorde for å avdekke lederes meningsgivingsstrategier i endringssituasjoner. Rouleau og Baloguns (2011) analyse kan på mange måter sies å ligne på en tematisk narrativ analyse, uten at de kaller sin analytiske tilnærming for dette selv. I følge Riessman (2008) er en tematisk narrativ analyse kjennetegnet av at en som forsker er interessert i det fortalte ("the told") og ikke måten det fortelles på ("the telling"). I en tematisk narrativ analyse blir dataen tolket i lys av blant annet forskningsspørsmål og teoretisk bakgrunn, men også dataene i seg selv. I følge Riessman (2008) er det flere ulike måter å definere hva et narrativ er innenfor en tematisk narrativ analyse. I min analyse ble det i likhet med Ewick og Silbey (2003) hensiktsmessig å forstå et narrativ som et avgrenset segment av et intervjumateriale omkring en hendelse. I følge Riessman (2008) er Ewick og Silbey (2003) sin studie på borgeres motstand mot juridiske

myndigheter et godt eksempel på en tematisk narrativ analyse. I praksis betød det at jeg forholdt meg til hvert rådatautdrag som ble presentert under hvert tema hos den enkelte lederen som et narrativ. I analysen av disse hentet jeg inspirasjon av Rouleau og Balogun (2011) som i sin analyse spesifikt så på forbindelsene mellom tolkning og handling. I praksis gjorde jeg som Rouleau og Balogun (2011) og stilte meg spørsmålene: ”hva gjør lederen”, ”hvorfor gjør lederen dette” og ”hvordan oppnår de denne handlingen”. ”Hva” spørsmålet skulle gi svar på hva lederen gjorde, ”hvorfor”-spørsmålet skulle avdekke meningsskapingen som lå til grunn for handlingen. Ved også å ta med ”hvordan”-spørsmålet ble det i analysen mulig å få mer dybde, og det ble mulig å se likheter i hvordan handlinger ble oppnådd på tvers av lederne. Før resultatet av analysene presenteres, vil etiske betraktninger redegjøres for.

Etiske betraktninger

Prosjektet er meldt til NSD – Norsk Senter for forskningsdata AS, og alle personopplysninger har underveis blitt behandlet i tråd med gjeldende lovverk og forskningsetiske retningslinjer. NSD-godkjenningen forelå før noen informanter ble kontaktet og forespurt om deltakelse.

Informert samtykke. Informantene fikk informasjon om studien i form av et informasjonsskriv som ga opplysninger om studiens formål, hva deltakelse innebar, muligheten for å trekke seg underveis uten å oppgi grunn, hvor lenge prosjektet skulle pågå, samt hvordan deres personopplysninger ville bli behandlet. I intervjusituasjonen ble informasjonsskrivet gitt deltakerne på papir og jeg gjentok hovedpunktene i skrevet, og åpnet samtidig opp for at deltakeren kunne stille spørsmål. Samtykke ble innhentet skriftlig ved at informanten signerte et samtykkeskjema. Informasjonsskrivet og samtykkeskjema er lagt ved som vedlegg.

Anonymitet og konfidensialitet. Informantene ble opplyst om at alle personopplysninger ville behandles konfidensielt og at de ville være anonym i oppgaven. Dette betød i praksis for meg at jeg i transkriberingen var nødt til å fjerne/omskrive deler som kunne bidra til at informanten eller arbeidsplassen ble gjenkjent. Dette kunne for eksempel være navn på kollegaer, navn på konkrete prosjekter eller navn på avdelinger og enheter. Veileder leste over utdragene av rådataene som ble med i oppgaven for å sikre at de ulike informantene var anonyme. I resultatdelen har de ulike lederne fått fiktive navn, og de gangene det nevnes kollegaer har også disse fått fiktive navn.

Resultater og diskusjon

Denne delen vil presentere resultatene fra analysen, og samtidig drøfte disse i lys av problemstillingen *Hvordan kommer lederes meningsskapning til uttrykk i innovasjonsprosesser, og hvilke konsekvenser har dette?* og den innledningsvis presenterte teorien og empirien. Gjennom å følge den analytiske framgangsmåten presentert over, kom jeg fram til to sentrale strategier de ulike lederne brukte basert på sin meningsskapning omkring prosessen(e) de hadde vært gjennom. Den ene strategien valgte jeg å kalle ”balansekunst” og handler om at lederne trakk fram betydningen av å kunne balansere ulike aspekter i innovasjonsprosessen for å få til vellykkede prosesser. Lederne bruker sin posisjon, sin kontekstuelle kunnskap og den forståelsen de har dannet seg omkring innovasjonsprosessen til å skape denne balansegangen. Den andre strategien valgte jeg å kalle ”spacemaking” som handler om at en sentral lederaktivitet var på ulike måter å skaffe seg handlingsrom for å drive innovasjonsprosessene framover. På mange måter blir det handlingsrommet som ”spacemaking” bidrar til en forutsetning for ”balansekunst”, på den måten at det å skape seg et handlingsrom som lederne kan drive balansekunst innenfor ser ut til å være essensielt.

Videre vil den enkelte leders opplevelse presenteres i form av overordnede tema framkommet fra den fenomenologiske analysen. Sammen med disse vil mine tolkninger omkring hvordan strategiene ”balansekunst” og ”spacemaking” kommer til uttrykk presenteres, og dette vil underveis settes i sammenheng med det teoretiske og empiriske rammeverket presentert innledningsvis. Som vedlegg finnes en tabell som viser hvordan hvert datautdrag er analysert for å få fram hva lederne gjorde og hvorfor dette ble gjort, samt hvordan dette ble knyttet enten til ”balansekunst” eller ”spacemaking”. Hvert datautdrag har fått et initial og nummer i parentes, hvilket skal gjøre det enkelt å finne det igjen i den vedlagte tabellen. For å tydelig se hvordan hvert datautdrag lar seg knytte til den enkelte strategi anbefales det å parallelt se på den vedlagte tabellen.

Einar – leder for et konsulentselskap

Einar er partner og daglige leder i et privat konsulentselskap. Han har en variert arbeidshverdag som består av å jobbe med ulike prosjekter, kundekontakt og oppfølging av ansatte. Det konsulentselskapet leverer av tjenester krever ofte at konsulentene tenker ut nye løsninger, enten det er i form av nye digitale løsninger eller forslag til nye strategiske grep. Konsulentselskapet består av 17 ansatte, og de ansatte organiseres i team når det arbeides med de ulike prosjektene selskapet til enhver tid har kontraktfestet. Den fenomenologiske analysen

av datamaterialet fra Einar ga opphav til tre tema: ”leder som tilrettelegger”, ”utfordringer” og ”det sosiale nivået”.

Leder som tilrettelegger. Utgangspunktet for de ulike prosjektene er kundemøter som deretter leder fram til en kontrakt med et tilbud for tjenesten som selskapet skal yte. I kontraktfasen er et sentralt aspekt å avtale tidshorisont for prosjektet, og Einar trekker inn betydningen av at han som leder skaffer brede rammer for prosjektgjennomføringene. Dette fordi betydningen av å kunne bruke tid gjør seg gjeldende flere ganger i løpet av prosjektprosessene.

Avhengig av på en måte scope på prosjektet da, så vil man på en måte ikke presse seg så mye at man må jobbe for mye på lite, lite tidsrom da ... mest det egentlig ... i tillegg til at vi vil ha litt slack da ... Man estimerer jo alltid på en måte prosjektet på forhånd, men man er jo ikke hundre prosent sikker på at det blir bra, så det å på en måte ikke ha noe slack kan være skummelt da ... det er ikke smart å ikke overholde tidsfrister.
(E1)

Einar har derfor en strategi der han estimerer prosjekttid og legger til litt ekstra for å sørge for at de skal ha nok tid. Dette fordi den innledende delen av et prosjekt med kreative prosesser i workshops er tidkrevende. Dessuten understreker Einar at det å sørge for å ha et tidsmessig handlingsrom er viktig for at de underveis i prosjektprosessene sammen skal ha tid til å kritisk reflektere over hvor i prosessen en er i forhold til de målene man startet ut med. Dette fordi prosessene ofte krever at mål må justeres underveis. Denne måten å forstå innovasjonsprosesser går overens med litteratur som viser at en slik prosess ikke er lineær og rett fram (Anderson et al., 2014). Det å skaffe seg brede rammer kan ansees som en forutsetning for at en leder skal kunne utøve åpnende ledelse som Rosing et al. (2011) trekker fram som viktig for å legge til rette for kreativitet og utforskning. For eksempel vil det å oppmuntre til at ens ansatte eksperimenterer og det å oppmuntre til at de ansatte lærer gjennom prøving og feiling kreve at det er mye tid tilgjengelig. Dersom en leder ikke har lagt til rette for tidsmessige rammer som gjør at ansatte kan gjøre feil, blir det trolig også vanskelig å skulle oppmuntre sine ansatte til å lære gjennom prøving og feiling.

Einar er ikke alltid involvert i det konkrete arbeidet med å utforme løsninger for oppdragsgiverne. Likevel er han involvert i de fleste prosessene gjennom å være en tilrettelegger. I utformingen av den konkrete løsningen som er kontraktsfestet står selskapet ofte fritt, og Einar trekker inn betydningen av å spille på de ansattes kreativitet for å levere

gode løsninger. Innledningsvis sørger derfor Einar for at de ansatte får rom til å komme med sine kreative løsninger på de problemstillingene kunden har kommet med.

(...) altså hvis du aldri har vært i et prosjekt før i livet da ... eller innovasjonsprosess da, så da vet du kanskje ikke hvordan du kan bidra heller, og da er det jo å danne rammene for at man kan bidra på en god måte da (...) Jeg har veldig veldig stor, veldig mye fokus på psykologisk sikkerhet, altså at folk alltid kan si sin mening uten å bli skutt ned. Så vi prøver å stimulere til at veldig mye mer til at ... altså du får aldri kjeft for å ha et dårlig spørsmål eller en teit mening. Det blir mye mer premiert da. Også ... Vi er veldig var på den signaleffekten så vi ikke knuser eventuelle innspill som kommer, for det tror jeg drepes veldig raskt da. Så vi prøver å ha det veldig høyt under taket på sånne type ting, eeh, for å ikke, sånn at man føler seg trygg da, til å si meningene sine. (...) Du har jo de workshopene jeg snakket om da. Hvor du på en måte, da er det jo bare at du kaster ut flest mulige ideer... Eeh, for å se hva som er smart og dumt da... Da er det jo grønn fase, alt er lov. Så er det jo spørsmålsstilling da for å ta deg litt ut da ... Hva er best mulig scenario da ... jeg tar helikopter til skolen ... Det er jo bare helt kjempeteit, sant, ja, men bare for å ta det til det bredeste ut, så du har null barrierer. (E2)

Gjennom å gjennomføre workshops og møter der ansatte aldri får sine innspill knust, forsøker han å sørge for at de ansatte opplever at det er trygt å si meningene sine, med den hensikt at dette skal fasilitere kreativitet. Det å legge til rette for at de ansattes ideer får komme fram er kjernen i hva åpnende ledelse er i følge Rosing et al. (2011) sitt ambidekstriperspektiv. Måten Einar utøver ledelse for å legge til rette for kreativitet kan også gi assosiasjoner til hvordan LMX som ledelsestilnærming beskriver hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider er. Et sentralt stikkord i denne tilnærmingen er at gode leder-ansatt relasjoner er preget av tillit og respekt (Graen & Uhl-Bien, 1995), og måten Einar understreker at han etterstreber å verdsette alle ideer og innspill kan sies å inngå under en LMX-tilnærming til ledelse. Ut fra dette kan en derfor si at ved å skape en tillitsrelasjon der ”alt er lov”, skaper Einar muligheten for at de ansatte kan være kreative og eksperimentere med ulike ideer og løsningsforslag. Dette bringer altså en ny dimensjon i det Rosing et al. (2011) tenker på som åpnende lederatferd, nemlig at for å kunne utøve dette må en også ha med seg relasjonelle aspekter. Det at forskning dessuten antyder at LMX som ledelsesform er konsistent positivt forbundet med innovasjon, går overens med en tankegang om at en god

leder-ansatt relasjon basert på tillit og respekt er en viktig forutsetning for at ansatte kan respondere på åpne lederatferd med kreativitet. Satt på spissen – det hjelper lite om en leder gjennom åpne lederatferd legger til rette for kreative seminarer og workshoper hvis de ansatte ikke har tillit til at leder vil ta i mot de ideene som kommer på en god og respektfull måte.

Håndtere utfordringer – balansere kontroll og tillit. Knyttet til lederrollen Einar tar som en tilrettelegger for prosjektgjennomføringene, er også en sentral del av lederrollen å håndtere utfordringer som oppstår underveis. Disse kan det være mange av i gjennomføringen av et prosjekt fra start til slutt. Konkrete utfordringer Einar trekker fram er knyttet til kommunikasjonsvansker, dårlig målavklaring, ansattkonflikter og manglende samarbeid. Ofte går disse utfordringene over i hverandre. Einar beskriver at den overordnede utfordringen er å balansere det å vise de ansatte tillit og det å sørge for å ha tilstrekkelig kontroll over prosjektgjennomføringen.

Eller det som skjedde da var at .. ehm, det jeg synes er vanskelig generelt sett med å lede er at du må ha nok kontroll men du må også ha nok tillit, sant ... så vil det si at hvis noen sier at det går fint så er det på en måte sånn jeg kan ikke overprøve det for ofte ... for da knuser du den tilliten da. Og i den graden her så hadde jeg nok for mye tillit (...) Det var to uker før frist, så gikk jeg inn og det var veldig veldig langt fra ferdig da Så gikk gjennom da, altså, jeg gikk gjennom kontrakt, tilbud ... eeh, liksom hvordan de lå an ... vi har jo, bruker jo system for å på en måte sjekke hvilke tasks vi har gjort og ikke, hvordan er det, hvordan er det man er i prosessen da... Så gikk inn og delte inn alt på nytt, eeh, også så at man fikk et skikkelig oversiktsbilde på hva er det man har gjort og hva er det man trenger å gjøre (...) Hvor lang tid har vi på oss, og hva er det man må fullføre for å oppfylle kontrakten da. (E3)

Denne balansegangen mellom tillit og kontroll berører på mange måter kjernen i ambidekstriperspektivet på innovasjonsledelse. På en side må ledelse utøves på en slik måte at de ansatte får være kreative og utforskende, men på den andre siden må kreativiteten og utforskningen også implementeres i en konkret løsning (Rosing et al., 2011). I Einars tilfelle er han avhengig av at de ansattes kreative utforskning utkrystalliserer seg i konkrete kontraktsfestede løsninger som kan overleveres til kundene. De handlingene Einar beskriver han gjorde i situasjonen han beskriver over viser til mange av de lukkede atferdene Rosing et

al. (2011) trekker fram, som for eksempel å holde oversikt over måloppnåelse, overholde planer og lage rutiner for måloppnåelse.

Det sosiale nivået. Innenfor det sosiale nivået trekker Einar inn innvirkningen tittler og hierarki har på innovasjonsprosessene. I utgangspunktet har konsulentselskapet et mål om å ha en veldig flat struktur, men Einar trekker fram at partnertitlene kan ha en hierarkisk innvirkning som gjør at ansatte ikke tør å komme med sine tanker og innspill. Gjennom at partnerne modellerer at det går fint an å stille hverandre kritiske spørsmål, tenker Einar at dette er noe som kan bidra til at de ansatte ikke unngår å dele sine innspill og tanker på grunn av tilstedeværelsen til han som leder eller noen av de andre partnerne.

Ehm, men ja, på en måte, selv om man prøver å ha veldig høy psykologisk sikkerhet, og vi prøver å stimulere til det, så er det ikke gitt at på en måte det, det er ikke lett å få til likevel da ... det dannes et hierarki uansett ... og vi har veldig fokus på en måte på å ha veldig flat struktur ... men en tittel kan ødelegge da... fordi da kanskje man ikke tør å si noe ... selv om vi aldri skyter folk for at de har noe å si. Så kan det hende at de ikke tør likevel da... Veldig fokus på å prøve å overkomme den barrieren ... men det er en sånn latent barriere som det er vanskelig å snu ... (...) Da har vi prøvd å kjøre scenarioer i allmøter da, hvor partnerne stiller veldig kritiske spørsmål til hverandre sånn at det på en måte det skal skape, ikke gnisninger da, men sånn at da skal man skjønne på en måte at hvis vi også stiller kritiske spørsmål til hverandre på en måte, og vi knuser hverandre, så kan i hvert fall de andre gjøre det da, og da ser de på en måte at det premieres da (E4)

I følge Pearce og Manz (2005) er en flat organisasjonsstruktur essensielt for å legge til rette for at ansatte kan tenke nytt og kreativt i møte med problemstillinger. Ut i fra Einars refleksjoner presentert i utdraget over, kan det se ut som at dette er noe han forsøker å utøve i praksis. Det som likevel bidrar til å gjøre dette vanskelig, er at disse ”titlene” og hierarkiet kan se ut til å behøves for å intervensere og utøve ledelse i enkelte situasjoner som kan oppstå i prosjektgjennomføringen. Einar understreker betydningen av at de ansatte samarbeider for å få til vellykkede prosjektgjennomføringer, og trekker blant annet inn at gruppesamarbeid ofte er mer krevende enn individuelt samarbeid. Som leder må han derfor ofte følge samarbeidsprosessene tett, og intervensere hvis det oppstår noe som gjør samarbeidsprosessene vanskelig. Betydningen Einar gir seg selv som leder i å følge samarbeidsprosessene går overens med forskning på selvledende grupper som viser at ledelse som ikke er en del av

gruppa ofte er nødvendig for å sikre effektiv samhandling (Stewart et al., 2011). Einar trekker fram en situasjon der manglende samarbeid innad en prosjektgruppe gjorde at muligheten for prosjektleveranse innen avtalt tidsfrist ble satt på prøve. I denne situasjonen var Einar avhengig av sin hierarkiske lederposisjon for å kunne sikre framgang ved at han tvang de til å jobbe sammen.

I tillegg til at jeg snakket med konsulentene, hva er det du tror er målet her ... Hvorfor er det ikke et definert mål da ... så alle var mer samstemt mot hva de jobbet mot, også veldig veldig spesifikk på at de måtte jobbe mye mer i team, altså at de måtte jobbe sammen ... Jeg tvang de til å bare være i samme, på samme sted da ... Ehm, sånn at man ikke da, ja, at en jobber på noe, også noen på noe annet også er det ikke integrerbart da. (E5)

Det kan altså se ut som at Einar hele tiden må ha et reflektert forhold til hvordan hans rolle som leder og partner virker inn på prosjektprosessene, og at han må balansere mellom det å i kraft av sin rolle være en autoritetsperson som kan hindre at utfordringer hindrer fullførelse, og det at rollen blir et hinder for at de ansatte tør å dele sine meninger og innspill.

Marit – leder for en avdeling i en offentlig virksomhet

Marit leder en avdeling i en offentlig virksomhet som har 30 ansatte. Ansattgruppen er forskjellig både når det kommer til alder, fagbakgrunn og kjønn. Avdelingen har en tverrgående funksjon i organisasjonen, og har de senere årene opplevd et økt fokus på effektivisering og rasjonalisering. I den forbindelse har betydningen av at Marit og de ansatte sammen tenker ut nye og forbedrede løsninger vært essensielt for å holde driften ved like. Dette fordi de løsningene Marits avdeling kommer med vil kunne ha store økonomiske innvirkninger på andre deler av organisasjonen. Det er dessuten en uttalt målsetning fra øverste ledelse i organisasjonen at avdelingsledere fokuserer på innovasjon i tillegg til den daglige driften. Denne målsetningen vises blant annet i det at flere avdelingsledere har vært gjennom lederkurs som fokuserer på innovasjonsledelse. Den fenomenologiske analysen ga opphav til tre tema; ”innovasjonsprosesser i daglig drift”, ”leder som portvokter” og ”betydningen av risiko”. Videre vil disse temaene underbygges med utdrag fra rådata.

Innovasjonsprosesser i daglig drift. Marit opplever at de fleste innovasjonsprosessene hun har vært gjennom ikke har en tydelig begynnelse. Ofte er nye løsninger et resultat av at hun sammen med de ansatte har vært nødt til å tenke nytt for å håndtere utfordringer som har oppstått, uten at de nødvendigvis eksplisitt har satt av

arbeidstid til å komme med nye ideer. Marit trekker inn at som leder er det viktig for henne å kunne være åpen for at nye ideer kan dukke opp underveis i den daglige driften, og understreker at hun ikke kan tvinge fram ideer.

Men det må jo være et visst fora for å få lov til å sette seg ned å tenke litt sånn da ... at hvis vi sitter og har så fullpakket dag at vi ikke har noe rom til refleksjoner så kommer det heller ingen ideer ... Så det er jo litt det å finne den kulturen for å få lov å samsnakke litt da ... Altså, du kan jo ikke sette det av heller du kan ikke si nå skal vi sette oss borti kroken her også skal vi være kjempelure også skal vi finne på noe nytt... Haha, nei det er jo ikke sånn det foregår ... Det er jo egentlig det at det kan bare poppe opp på en måte, og da må du egentlig kanskje legge den litt på vent fordi du holder på med noe annet ... eller så må du ta den der og da ... Men det er jo litt det der å få lov til å tenke de tankene, å få lov til å ta de videre. Det er det du kan legge til rette for. Enten at du kan få lov til å kalle inn til en liten workshop åsså drodler vi litt rundt det med noen du tror kan hjelpe deg litt med det eller at man setter seg ned lokalt og snakker litt om det ... eller med en enhet eventuelt. Jeg tror det er noe med å åpne opp for muligheten for at det faktisk er lov da. Kall det gjerne noe av den "slakken" du har i arbeidsdagen din ... den må du nesten ha for å få utløp for sånne ting ... (M1)

Marits forståelse av at gode ideer ikke er noe som kan tvinges fram, gjør at hun sørger for at de ansatte får et handlingsrom i sin daglige arbeidshverdag som muliggjør at ideer får komme fram og kan videreutvikles. Det å oppmuntre de ansatte til å dele ideer, samsnakke om ideer og utforske ideer inngår i det som Rosing et al. (2011) kaller åpnende ledelse, og for Marit er det essensielt å skape rom for dette i den daglige driften ved avdelingen.

Leder som portvokter. Selv om Marit understreker betydningen av å hele tiden integrere muligheten for å dele ideer og videreutvikle ideer i den daglige driften, er det situasjoner der utviklingen av en gitt idé vil være så ressurskrevende at hun som leder er nødt til å snakke med sine egne ledere for å skaffe seg ryggdekning for å utvikle ideen. Hun forteller om en konkret idé som kunne bidra til at det ble enklere for ledere i andre deler av organisasjonen å holde budsjett. Potensialet i ideen opplevde Marit som veldig stor, men det å skulle utvikle den ville være en omfattende prosess. Dette gjorde at Marit aktivt oppsøkte sine egne ledere for å forankre ideen, og slik sørge for at avdelingen fikk de ressursene de trengte for å få implementert ideen inn i en løsning som ble tatt i bruk.

Så sånn sett var den omfattet mye, sånn datateknisk og alt mulig hos oss ... og den gjaldt mange... men det som vi kanskje gjorde lurt der da var det at vi .. når den var såpass omfattende og så stort som det var så involverte vi veldig tidlig ledelsen ... altså ledelsen ... lederne til lederne på en måte (...) vi fikk dem med på laget ... Vi presenterte det for dem ... de gikk ... og de synes at det her var veldig lurt ... og på en måte sa det at dette her er noe de skal ha i bruk ... og det hjalp oss jo veldig ... enormt ... og da var det på en måte bare i gåseøyne (lager gåseøyne med hendene), "jobben" igjen for oss... den var selvfølgelig veldig stor, men da var det på en måte en forventning fra ledelsen om at det her skulle folk delta på og være med på ... og det hjalp oss veldig ... og det å forankre ting ... det lærte vi jo ... at det er ganske nyttig da. Så på en måte å forankre ting hos ledelsen ... det er ... som er mere altomfattende og store... Det er veldig fornuftig. For da får vi større legitimitet til at det skal gjennomføres ... og jeg tror det er høyere suksessrate da. Men da må vi jo vite at ideen er god da, selvfølgelig... (M2)

På mange måter blir altså Marit som leder en portvakt for om de større ideene blir videreutviklet ved at det er hun som må gjøre en vurdering om dette er en idé som skal tas videre til egne ledere. Marit prøver altså aktivt å skaffe seg ryggdekning til å utvikle ideer. Dette kan sees i sammenheng med det Rouleau og Balogun (2011) trekker fram om at ledere som handler strategisk i endringssituasjoner utøver sin innflytelse ved å vite hvilke individer som for eksempel bør samles til et møte. Den eksplisitte innflytelsen Marit utøver ved å forankre hos egne ledere, er å skaffe seg det handlingsrommet hun og de ansatte trenger for å utvikle ideene.

Portvaktfunksjonen Marit har kan også bli synlig i at det er hun som står for ansettelsene av nye mennesker i avdelingen. Marit trekker inn at det sjelden er hun som kommer med de gode ideene, og trekker fram nødvendigheten av at det er et mangfold blant de ansatte. Likevel trekker hun også fram utfordringene som kan oppstå i en ansattgruppe bestående av mange forskjellige individer.

(...) også er du nødt til å tilknytte deg folk som innenfor det området her er flinkere enn deg selv ... for jeg tror at hvis jeg blir sittende å, å... eeh, å bare ansatte folk som er like meg, så drar vi det ikke framover. Du må ha et arsenal, som jeg nevnte for deg i stad, vi er begge kjønn i alle aldre ... avhengig av det samspillet av det her for å kunne

dra oss videre ... litt den der, unge kreative herlige nyutdannede folkene som kommer med masse pågangsmot og masse ideer kommer inn i de litt trauste som har vært her litt lenger, og i skjæringspunktet der kan det skje ganske mye ... jeg tror at det er viktig... eeh, en viktig bit av ledelsen her er å sette sammen det rette teamet (...) Det er jo en kjemisk reaksjon som skjer i en gruppe ... og det må jo fungere ganske bra for at det skal bli bra i gruppa da. Men det er jo kjempevanskelig da ... (M3)

Ut fra dette kan det se ut som at Marit ikke bare er en portvakt for de ideene som kan videreutvikles, men også hvilke ideer som vil kunne oppstå i utgangspunktet gjennom de individene hun velger å ansette. En sentral del av denne portvokterfunksjonen blir en evne til å balansere behovet for å bringe inn mangfold og ekspertise, og det å samtidig være ansvarlig for at utfordringer som oppstår i kjølvannet av et slikt mangfold blir håndtert. Det at økt mangfold bidrar til mer kreativitet og innovasjon er i følge Anderson et al. (2014) noe man vanskelig kan hevde ut i fra den forskningen som foreligger til nå: ”Results likewise confirm that team heterogeneity/diversity is a problematic variable with regard to innovativeness – with either unclear findings, findings in either direction, or findings suggesting effects at different phases in team innovation” (s. 1310). Likevel opplever Marit mangfoldet i sin avdeling som en nødvendighet for gode ideer, og som leder må hun derfor håndtere de utfordringene som oppstår i kjølvannet av dette. Sett i lys av at ambidekstriperspektivet som anser innovasjonsprosesser som resultat av at man effektivt har klart å håndtere ulike krav i konflikt, kan en si at Marits beskrivelser går rett i kjernen av hvordan dette kan komme til uttrykk i praksis.

Betydningen av risiko. En sentral del av den innovasjonsforståelsen Marit bringer med seg, er det at dette er en prosess som alltid vil kunne bringe med seg et risikoaspekt. Marit trekker derfor inn betydningen av å gi de ansatte rom og mulighet til å selv undersøke gjennomførbarheten til ideene sine.

Utfordrende er jo på en måte eeh, vi har ikke flust med folk og tid ... hvis du har ting som er veldig voldsomt, så er det noe med å ha trua nok på det ...eller at innovasjonen er så god da at ... at du klarer, eller at du kan bruke masse tid på det ... hvis det da feiler, så ... det er det som er det vanskelige ... du må jo ha en viss form for sikkerhet da kanskje, for at dette her er noe ... eller at tanken og ideen er såpass at du ser at dette er faktisk et eller annet får å kunne klare å gå på det ... Du må jo jobbe ut littegranne ... du må jo jobbe ut littegranne, være litt mer konkret på hva du tror og

hva er alternative løsningsvei ... det koster ikke all verdens med tid ... så det går som regel an å få til ganske bra ... så må du jo se om det er ... så må du jo ta det derfra ... ta beslutningen da... det må være lov å prøve ut ting og ... og få lov til å se ... jeg har et forslag til noe ... ja, men sjekk ut det, se om det går, også kan du jo komme tilbake og si at "jo det tror jeg vi får til hvis vi gjør sånn og sånn" eller "nei, sorry, det var ikke noe"... Det er lov det ... (M4)

Ved å gi de ansatte handlingsrom til å undersøke ideene sine skaffer hun seg mer informasjon for å kunne vurdere gjennomførbarhet og kostnadsestimater. Det å utøve en form for ledelse som oppmuntrer ansatte til å undersøke og eksperimentere med ideer, går under det Rosing et al. (2011) kaller åpnende lederatferd. Likevel kan Marits meningsstaking indikere at hennes intensjon bak å oppmuntre til å eksperimentere med ideer ikke ene og alene er å legge til rette for kreative ideer, men også å avklare eventuell risiko knyttet til ideene. Denne måten å utøve ledelse på kan på mange måter ligne på myndiggjørende ledelse som i litteraturen er knyttet til selvledelse (Pearce & Sims, 2002). Ved at Marit oppmuntrer de ansatte selv til å vurdere gjennomførbarheten til sine egne ideer skaffer Marit seg mer informasjon om ideene, samtidig som at dette gjør at de ansatte får større ansvar for utviklingen av egne ideer.

Marit trekker også inn den vanskelige balansegangen det er mellom å skulle holde den daglige driften i gang, men samtidig ha tiden og handlingsrommet til at ansattes ideer får komme fram, undersøkes og eventuelt videreutvikles. Hun trekker fram at det er den daglige driften de som avdeling måles på. I retrospekt er det likevel flere nye løsninger som avdelingen bruker for å ha en effektiv daglig drift som ikke hadde vært i bruk om det ikke hadde vært for at de også satset ressurser på å videreutvikle de ansattes ideer.

Jeg utbetalte overtid ... de fikk lov til å jobbe ekstra for at vi skulle klare å ... vi måtte holde driften ved like, fordi det var avdelinger som sleit, og hadde mye ... og brukte mer enn budsjett ... så måtte vi på en måte holde opp den daglige driften med dem samtidig som vi utviklet noe nytt på si ... og da brukte vi overtid til det. Også det er jo kanskje ... det er ikke noe jeg er sånn tilhenger av ... sånn egentlig da ... fordi det er ressurskrevende da ... men her var det sånn at vi måtte ha på plass noe mente vi ... til årsskiftet ... og årsskiftet er på en måte alltid en milepæl uansett ... og da jobbet vi hardt for å få til det på en måte ... og da måtte vi legge inn litt ekstra ... Ja, det ble verdt det ... definitivt verdt det ... Det er det jo selvfølgelig ... hvis det bare hadde blitt

nytenkninger og nyvinninger hele tiden, og aldri ... hadde fått tid til noe drift ... så hadde jo ikke det vært akseptabelt ... det er jo veldig ofte drifta vi blir målt på i hverdagen (...) jeg vet jo om en hel del andre rundt omkring her, som er betydelig mer innovativ enn meg ... men det er noe med å finne balansen mellom drift og ... og nytenkning da ... (M5)

Dette berører kjernen i ambidekstriperspektivet, nemlig at innovasjonsprosesser alltid vil være en konflikt mellom det på en side klare å utnytte det man har i daglig drift samtidig som man også utforsker nye muligheter (Bledow et al., 2009). Det å evne å holde den daglige driften i gang er en forutsetning for å kunne ha muligheten til å implementere ideer i nye løsninger. Samtidig er nye løsninger nødvendig for å holde liv i den daglige driften på lengre sikt. I dette ser vi at Marit trekker fram et konkret eksempel på at det å ”satse” ressurser ved å utbetale overtid var en nødvendighet for å holde driften ved like mens det ble arbeidet med å implementere en idé inn i en konkret løsning. I sin refleksjon omkring hva det er ved henne som leder som kan bidra til å fremme innovasjon, trekker hun fram at hennes styrke er å finne en god balanse mellom drift og nytenkning. Med andre ord kan en altså si at Marit opplever at hennes styrke som leder for innovasjonsprosesser ved egen avdeling er nettopp en evne til ambidekstri, det vil si en evne til håndtere konflikten mellom utforskning og utnytting (Rosing et al., 2011).

Anette – leder av en enhet i offentlig virksomhet

Anette er leder av en større offentlig enhet bestående av litt over 50 ansatte i ulik alder og med ulike fagbakgrunner. Personalansvaret deler hun med flere mellomledere. I presentasjonen av arbeidet som gjøres ved enheten, bruker Anette begrepet ”produksjonsbedrift”, der det er saksbehandling som er produktet. I den daglige driften er enheten avhengig av ulik fagkompetanse for å levere saksbehandlingen innen de gitte fristene. Selv om innholdet saksbehandlingsprosessene på mange måter følger gitte regler og prosedyrer, har Anettes enhet nylig vært gjennom både utformingen og implementeringen av et nytt digitalt system for å gjøre saksbehandlingsprosessen mer effektivt. I den forbindelse har Anette vært avhengig av de ansattes evne til både nytenkning og medvirkning for at prosessen skulle lykkes. Det er et uttalt mål fra øverste ledelse om at det fokuseres på rasjonalisering og effektivisering av gjeldende prosedyrer, og prosessen Anette har vært gjennom kan illustrere et eksempel på resultatet av et slikt fokus. Den fenomenologiske analysen av intervjumaterialet til Anette ga opphav til tre tema som oppsummerer hennes

erfaring med prosessen; ”organisatorisk kontekst”, ”betydningen av at leders drive” og ”strategier for å implementere ny løsning i daglig drift”.

Organisatorisk kontekst. I Anettes forståelse av hvorfor utviklingen og implementeringen av det nye digitale saksbehandlingssystemet ble så vellykket, trekkes betydningen av konkrete sider ved selve avdelingen fram. Selv om saksbehandlingen som foregår på avdelingen gjør at Anette forstår avdelingen som en produksjonsbedrift, trekker hun inn betydningen av at avdelingen til stadighet har vært nødt til å forholde seg til endrede regelverk som virker inn på saksbehandlingsprosessene. Dette er et kontekstuel aspekt som Anette tenker har bidratt til å lette prosessen med å utvikle og implementere det nye digitale systemet. I prosessen fram mot bruken av det nye systemet har avdelingen klart å beholde den daglige driften uten å måtte investere mange ressurser.

Men i forhold til det å lede, så handler det jo også om ... eeh, det handler jo om at dette er en organisasjon som er endringsvillig, og det var den før det her prosjektet kom ... fordi at lovverket vi forholder oss til, iallfall den delen, den er ferskvare, det skjer så kjapt endringer, at vi har ... det er så vidt vi klarer å få skrevet nye rutiner på det vi skal gjøre før det kommer nye revisjoner fra sentrale myndigheter... så det er en organisasjon som er i endring hele veien. Vi jobber sånn ... (knipser med hendene). Så sånn sett vil jeg si at plattformen for å gjøre endring var veldig veldig fin. Hadde vi hatt en annen organisasjon hvor man har jobbet som man alltid ... ingen særlig endringer over lang tid ... er det ikke sikkert at det ville gått så kjapt. Fordi det handler jo sikkert mye om kontekst og hva man er vant til fra før (...) På grunn av at vi var en pilot så tok vi med, vi laget vi oss grupper ... har dere lyst til å være med i et utviklingsløp nå ... og vi trenger den kompetansen, vi trenger den kompetansen og vi trenger den kompetansen ... kan dere tenke dere å jobbe littegranne med det her ... i tillegg til de arbeidsoppgavene du allerede har ... for det er det det er snakk om. Så for noen betyr det å øke tempo ... for å klare å håndtere den jobben som de gjør til daglig ... men også være med i et utviklingsløp ... (...) vi måtte få det til å flyte innimellom ... Det som var aller finest med det prosjektet, det var det at vi mistet ikke drift. (A1)

Anette presenterer en forståelse av at i innovasjonsprosessen de hadde vært gjennom var det essensielt å balansere fokuset på driften på en side, og samtidig sette av tid til arbeidet med utviklingen og implementeringen av det nye systemet. Ved å også trekke inn betydningen av organisasjonskonteksten, kan en si at Anette brukte sin kontekstkunnskap og

forståelse av organisasjonen hun leder til å finne balansepunktet. I et meningsskapingsperspektiv er lederes kontekstkunnskap sentralt for hvordan de handler (Gioia & Thomas, 1996). Gjennom Anettes forståelse av at de ansatte ved enheten er vant til kontinuerlige endringer, kunne også mange av de ansatte tåle en økning i tempo i de daglige arbeidsoppgavene for å delta i utviklingsprosjektet ved siden av den daglige driften.

Betydningen av at leders drivkraft. Anette trekker inn betydningen av at hun som leder har en positiv innstilling til ideer, og at hennes innstilling til nytenkning bidro til å lede enheten inn i innovasjonsprosessen i utgangspunktet. Sett i lys av Rosing et al. (2011) sitt ambidekstriperspektiv på innovasjonsledelse er en sentral del av det å utøve åpnende ledelse at en selv som leder gir rom til egne ideer. Ideen om å utvikle et nytt digitalt saksbehandlingssystem ble hun presentert for på en konferanse. Denne tok hun med seg til egen leder for å få støtten til å bli med, og dermed det handlingsrommet hun som leder trengte for å kunne drive prosessen fram i egen avdeling. Selv om hun selv har et sterkt engasjement, trekker hun inn viktigheten av å skape motivasjon for prosessene også i de ansatte hun er leder for.

Ja, det [ledelse] må være på plass det ... du kan ikke få det til uten, for hvordan klarer du å definere målet hvis du ikke har en ledelse som ser behovet? Hvordan skal du motivere? Det er helt avgjørende, ellers så blir du selv en propp i systemet. Men det er ikke dermed sagt at du trenger å vite alt, at du må være teknokraten. Men lysten og forståelsen for at det er en nødvendighet er helt avgjørende ... ellers så blir det ingen drive. Det blir ingen ... da er du bare en som sitter på siden og ser at noen ting skjer (...) også er jeg opptatt av ... veldig opptatt av å se forbedringer ... å gjøre ting annerledes, å ikke lene seg tilbake og si at sånn har vi alltid gjort det ... alltid tenkt lent seg litt framover ... også ... også er det jo artig da... å klare å smitte den her artigheten ... den her lysten til å gjøre det her bra, og også kanskje være litt i forkant ... Jeg tror at det på en måte gjør noe med folk når de er helt i forkant ... det gjør noe med selvtilliten både til de ansatte og hele kontoret (...) Ja, på en måte, nå er vi pilot i Norge ... ja ... om noen dager nå, når vi får inn vår første søknad ... vi har jo testet den i en sånn testfunksjon, og det går jo bra ... men da går jeg til Adresseavisen, og sier nå ... får litt blæst og får litt positiv tilbakemelding, og selger det inn ... også gjør det noe med organisasjonen at vi var helt i forkant (...) Så det er noe med at organisasjonen nå er moden for også å tenke nytt på andre ting. (A2)

Anette trekker også inn betydningen av at det å ha vært igjennom en større omveltningssprosess bidrar til å modne organisasjonen til å tenke nytt om andre ting. Videre trekker hun fram betydningen av det å skape litt ”blæst” rundt den prosessen enheten har vært gjennom. Hensikten med dette er å skape en opplevelse hos de ansatte om at de er en del av en organisasjon som er helt i forkant. Dette kan være et eksempel på det Weick et al. (2005) kaller ”enactment”, som handler om at organisasjoner er med på å skape den virkeligheten de selv møter. Det å utad fronte seg som en innovativ organisasjon vil i et meningsskapingperspektiv kunne påvirke de ansattes meningsskaping på den måten at de forstår seg som del av en innovativ organisasjon. Dette vil igjen kunne påvirke de handlingene de utøver i organisasjonen. Ved å fronte at de er en enhet som er i forkant kan man i et meningsskapingperspektiv si at hun skaper seg et handlingsrom for å kunne drive videre med innovasjonsprosesser.

Lede mot implementering av ny løsning i daglig drift. Selv om Anette trekker fram egen motivasjon og eget engasjement som essensielt for å drive prosessen med å få det nye systemet implementert framover, trekker hun også fram betydningen av benytte konkrete virkemidler for at prosessen skal oppleves på en god måte for de ansatte. Blant annet trekker Anette inn betydningen av å forstå at det nye saksbehandlingssystemet var en stor endring for de ansattes arbeidshverdag, og at det kunne være individuelle reaksjoner på dette. Det å ha en individorientert forståelse i ledelsesutøvelsen går overens med LMX som ledelsestiltæring. I følge Gerstner og Day (1997) vil relasjonen en har til sin leder bidra til å farge hele ens jobbopplevelse, og hva som skal til for å skape gode leder-ansattrelasjoner vil være forskjellig fra relasjon til relasjon. Denne individorienterte innretningen kan det se ut som at også Anette bringer med seg inn i innovasjonsprosessen de har vært gjennom, og trakk ut fra dette fram viktigheten av å skape muligheter for de ansatte å puste.

Noe som også er viktig ... det er også å puste av og til ... så når det var som heftigst og vi hadde gått fra den ene dagen til den andre ... fjorten dager etter det, så stengte vi kontoret og gikk ut på tur. Ja, det er noe med at du er så inni det ... det blir så slitsomt ... du skal ha de nye ... de sier ”oi, dette var fint. Det her var jo greit.”, og catcher det med en gang ... men så har vi de som nesten er pensjonister som har med seg en del vaner og uvaner som man ikke ønsket de skulle flytte med seg fra det ene systemet til det andre. Og da må man avlæres i det at man skal tenke litt annerledes inn i et nytt system. (A3)

Det at Anette trekker fram om at det var individuelle forskjeller i hvordan ulike ansatte håndterte endringen innovasjonsprosessen brakte med seg går overens med forskning på endringsvillighet og endringsmotstand (Saksvik & Finne, 2009). I følge Saksvik og Hetland (2009) kan endringsmotstand sees på som en individuell disposisjon som kan ha mange fellestrekk med et personlighetstrekk.

Anette trekker ikke bare fram betydningen av at hun som leder klarer å skape pusterom for at de ansatte. En sentral del av implementeringsprosessen var også å hele tiden holde de ansatte oppdaterte på hvor i prosessen de var. I informasjonsprosessen benyttet Anette mye tid på å vurdere hvordan et budskap skulle formidles, og i valg av ord var Anette seg bevisst på det å ikke bruke ord som ”effektivisering” og ”gevinstrealisering”. Anette prøver å holde en balanse mellom det å formidle at det nye systemet er nødvendig for å ”henge med i tiden” og det å trekke fram de konkrete effektene det nye systemet vil ha på den daglige arbeidshverdagen til den enkelte.

Ehm, så det som var viktig i det her prosjektet ... det var på en måte informasjon, informasjon, informasjon og inkludering ... medvirkning (...) Utfordringen er å få alle med seg ... det er jo ... ikke sant ... vi er på forskjellige ståsted. Og innovasjon henger sammen, iallefall i tida nå, veldig ofte sammen med digitalisering, altså man ser på mer smarte måter å jobbe på ... i digitalisering og at ... være litt bevisst på at man ikke bruker ordet ”gevinstrealisering” og ”effektivisering” for ofte... (...) Neei ... Det blir ... du blir litt sliten av å hele tiden tenke på at det skal ... at du skal levere på et eller annet ... Det er noe med å si at ... prøve å ... altså det systemet her handler om at vi både skal bli en del av det samfunnet der ute med digitalisering, det er jo en forventning om at vi er digitalisert... men det skal jo ha en effekt for saksbehandlerne også ... det letter jo arbeidshverdagen din fordi det robotiseres veldig mye nå ... så du kan gjøre andre ting ... eh, selge inn den gode gevinsten uten å bruke ordet ”gevinst” i hver setning. Ja, fordi det blir litt sånn der selvforsterkende det der ... å bruke de der ordene om igjen og om igjen og om igjen ... når blir det ... Når kan vi lene oss tilbake å bare saksbehandle? ... Ja, så det er noe med det å finne den balansegangen ... så ord er viktig ... de rette ordene, og selge inn den tanken her ... og at alle føler at de er med på noe som er spennende og fremtidslent (...) Ja, det er utfordrende, så man må ... jeg bruker mye tid på å tenke på hvordan jeg skal si ting ja ... Hvordan skal jeg selge inn dette her? Hva er ... hva kan være en lur måte å gjøre det på ... kan det være lurt å bruke andre til å si det? Rett og slett for at ikke alt skal komme fra meg ... Ja, eller ...

på en måte å spre litt ut av lederskapet nedover til avdelingslederne ... for de er jo med på å gjøre en del av beslutningene ... at ikke alt skal komme fra enhetsleder. Da får du mindre slitasje ... fordi Anders ville sagt det på en annen måte, Per på en tredje måte og Vigdis i hvert fall på en fjerde. Så bruke andre for å få formidlet nesten det samme. (A4)

I informasjonen Anette gir de ansatte prøver hun å balansere fokuset på hvilken innvirkning det å arbeide fram et nytt system vil ha på driften i et ”her-og-nå” perspektiv og innvirkningen et nytt system vil ha på effektivitet i det langsiktige fugleperspektivet. Måter å oppnå denne balansegangen er å være seg bevisst hvilket ordvalg hun gjør i den konkrete informasjonen som gis, samt det å benytte mellomledere som informasjonskanaler som kan bringe inn litt variasjon i budskapet som formidles. Denne bevisstheten Anette har omkring egen språkbruk og hvem som formidler informasjonen går overens med Rouleau og Balogun (2011) sin forskning på ledere i endringssituasjoner. Betydningen av det å tenke gjennom hvilke ord hun som leder skal benytte i møte med saksbehandlerne går under meningsgivingsstrategien Rouleau og Balogun (2011) kaller ”utføre samtalen”. Bruken av andre enn seg selv til å formidle beskjeder kan sies å ligne på det Rouleau og Balogun (2011) kaller ”sette scenen”, som blant annet går ut på det å vite hvilke nøkkelpersoner som bør påvirkes for å fremme endringen man har ansvar for.

Grete – leder av et privat konsultentselskap

Grete er daglig leder for et privat konsultentselskap bestående av åtte ansatte. Selskapet har som hovedoppgave å gi råd og støtte til ledere og ledergrupper i endringsprosesser. Nylig har konsultentselskapet vært gjennom en stor omlegging av driften der de skulle utvikle et helt nytt konsept å tilby kundene sine. Grete har derfor mange erfaringer med å støtte og gi råd til ledere som kan stå i utfordrende innovasjonsprosesser, samtidig som hun også selv har vært i gjennom en lignende prosess som leder. Både i utformingen av det konkrete konseptet selskapet skulle utforme og i det daglige arbeidet med å lage gode løsningsforslag til kunder er Grete avhengig av de ansattes evne til nytenkning. Den fenomenologiske analysen var grunnlaget for tre tema; ”innovasjon som tøffe tak”, ”leder som inspirator” og ”kreativitet og kontrollert kritikk”.

Innovasjon som tøffe tak. I prosessen der selskapet endret sin hovedvirksomhet og slik endret innholdet i det de tilbyr sine kunder, beskriver Grete hvordan det ble nødvendig at enkelte av de ansatte enten måtte endre sine arbeidsoppgaver totalt eller slutte. Denne

beskrivelsen går overens med innovasjonsprosesser som å kunne representere en stor omveltning, og slik være ”dramatisk” for de som står i midt i den (Anderson et al., 2014).

Og nå er det sånn at vi var 13 stykker når vi startet det året her, og nå er vi 8. Og det handler om at vi selv har vært i endringsprosess og sett ... at det her er ikke lønnsomt ... det må vi slutte med... og det er det fire mennesker som jobber med... Og det her er lønnsomt, det her må vi gjøre enda mer av ... og her er vi 7-8 ... hva gjør vi med det? Da må enten de være med over hit og se at jeg har en verdi her, eller så må du ut ... også må vi se hva trenger vi mer av for å bli enda bedre. Da må vi rekruttere inn... Så da... vi ser helt annerledes ut i dag, enn vi gjorde i januar i år. Det ... det krever mot å gjennomføre en sånn prosess ... nå gjør jeg store grep for at vi skal være enda bedre i jobben vår ... for meg ... vi har laget ny metodikk, vi har fylt på med kompetanse, vi har slutta med en del ting som er kjempevondt. For det kommer en del kunder og spør ”kan dere lage det” ... ”nei, det kan ikke vi, vi skal ikke gjøre det”. Jeg vet jeg kunne sagt ja og tjent ... ikke tjent penger på det, men hatt en omsetning og tenkt at det var bra, men jeg sier nei.... Og det å si nei til ting er like viktig som å si ja til ting... (G1)

Grete måtte altså gjøre en nøye kartlegging av hvilken kompetanse som ville behøves for å kunne drive på en konkurransedyktig måte. Ut fra dette ble det tydelig at fem ansatte hadde arbeidsoppgaver som ikke bidro inn i selskapets lønnsomhet. Disse måtte enten endre arbeidsoppgaver eller slutte, slik at det ble rom for å satse på det som lønner seg på lang sikt. Sett i lys av ambidekstribegrepet som understreker at kjernen i innovasjon er konflikten mellom det å være utnyttende i daglig drift og det å være utforskende (Bledow et al., 2009), kan det ut i fra Gretes beskrivelser se ut som at selskapet var i en fase der utforskning måtte prioriteres over den daglig driften for å kunne sikre lønnsomhet på lengre sikt. Grete sørget altså for å ”kvitte” seg både med kompetanse og arbeidsoppgaver som hun vurderte ikke vil lønne seg på lengre sikt, og skapte slik et rom for å kunne satse på utforskning av det nye konseptet.

Leder som inspirator. I arbeidet med det nye konseptet og i det daglige arbeidet er Grete avhengig av de ansattes kreativitet og nytenkning. Hun trekker derfor fram betydningen av å legge til rette for at de ansatte kan hente inspirasjon utenfra. I følge Perry Smith og Shalley (2003) er det å knytte såkalte ”svake” forbindelser utenfra sentralt for ansattes kreativitet og nytenkning. I deres sosiale nettverksperspektiv vil informasjon som kommer fram i situasjoner og relasjoner som ikke er knyttet til den bedriften en er ansatt i kunne være

perspektiver som ikke er preget av konformitet. Dette kan bidra til at nye ideer og løsninger kan oppstå.

Jeg tok med hele gjengen her til Texas i mars fordi en av de mest spennende konferansene innenfor teknologi, organisasjonsutvikling, kommunikasjon, ledelse er der ... Men da sa jeg til dem ... det er jeg forventer at når dere går dit så har dere gjort en research om hva dere ønsker å gå på ... det er over 2000 foredrag ... så da må du gjøre et forarbeid, og når du kommer tilbake så forventer jeg at du forteller meg hva du skal bruke det til. Om du skal bruke det internt for oss eller om det er eksternt for kunder. Du skal ha en plan for implementering ... passe det inn i metodikken vår... Henger det sammen ... Jeg tenker send avgårde folk på kurs så de lærer seg nye ting, men sett noen krav når de kommer tilbake så skal de dele eller ta det inn i, inn i virksomheten å bruke det ... fordi ... inspirasjon forsvinner så fort hvis det ikke tas i bruk da ... (G2)

Grete sendte altså hele ansattgruppen sin på konferanse for å hente inspirasjon til det nye arbeidet. Hun understreker likevel også betydningen av å tydeliggjøre visse forventninger om hva hensikten med en slik inspirasjonstur er. Ved å samtidig stille krav til både hva inspirasjonen skal brukes til og hvordan de ansatte skal forberede seg i forkant, sikrer hun at den inspirasjonen hun investerer i ikke bare "forsvinner". Sett i lys av Rosing et al. (2011) ambidekstrateori for innovasjonsledelse kan det Grete gjør her både sies å være åpnende og lukkende ledelse på samme tid. Det å oppmuntre til utforskning inngår under åpnende ledelse, men det å stille krav om forberedelse og sette visse mål om hva turen skal munne ut i, inngår under det Rosing et al. (2011) kaller lukkende ledelse. På mange måter kan kanskje dette illustrere at det ikke nødvendigvis er så enkelt å eksplisitt skille mellom det Rosing et al. (2011) kaller åpnende og lukkende ledelse i den daglige ledelsesutøvelsen. Dette fordi disse vil ofte kunne gå over i hverandre.

Betydningen av at ledelse fremmer inspirasjon hos sine ansatte er også understreket i ledelsestilnærmingen transformasjonsledelse (Bass, 1999). Det å ta de ansatte med på en konferanse som tar for seg det "nyeste" kan sies å bidra til å skape visjoner for fremtiden, hvilket også er et sentralt aspekt ved transformasjonsledelse. Dette er nok en av grunnene til at transformasjonsledelse ofte har vært den ledelsesformen som har blitt mest forbundet med innovasjon. Rosing et al. (2011) sin metaanalyse antyder likevel at det er en stor variasjon i ulike studiers funn angående sammenhengen mellom transformasjonsledelse og innovasjon.

Dette gjør det vanskelig å hevde at transformasjonsledelse er en ledelsesform som entydig bidrar til å legge til rette for innovasjon. I følge Rosing et al. (2011) vil ulike aspekter ved transformasjonsledelse kunne sies å inngå i det de kaller åpnende og lukkende ledelse, og at timingen i forhold til når ledelsen utøves vil være essensiell for hvorvidt denne ledelsesformen positivt blir forbundet med innovasjon. Utdraget over illustrerer at Grete må utvise åpnende og lukkende ledelse nærmest på én og samme tid, og at hun som en balansekunstner sørger for at konferansen kan bli til noe ”mer” enn bare turen i seg selv.

Kreativitet og kontrollert kritikk. I arbeidet med å utvikle gode prosesser for kunder trekker Grete fram betydningen av å kunne bruke spesifikke metoder for å fremme kreativitet. Dette bidrar til at de ansatte kan dele alle sine ideer fritt, og bruken av denne metoden gjør at Grete skaper et rom for idémyldring og nytenkning.

Når vi er i prosess så er det ofte slik at vi starter opp med workshoper der vi, der vi har veldig gode metodikker for å komme opp med kreative løsninger... med løsninger som vanligvis ikke kommer hvis du sitter for deg selv og skal komme opp med ... hvordan skal jeg løse den casen her ... Og da ... og en av de beste metodene vi bruker er disneymetodikken ... Det er en kjempeartig måte å jobbe på, hvor du får lov til å være drømmer ... Og da, når du får lov, og da handler det om å sette ... det handler om mindset da ... om jeg gjør det internt eller eksternt, så handler det om å sette kunden eller oss i stand til å ... istedenfor å bli der (bruker hendene til å etterligne skylapper) ... at du åpner helt opp i forhold til en problemstilling. Og da ... disneymetodikken er jo én ... men vi har jo fire-fem andre metoder som vi også bruker for å få fram kreativitet og nytenkning da. (G3)

Et like viktig aspekt i bruken av spesifikke metoder for å fremme de ansattes ideer, er at dette bidrar til å ”kontrollere” kritikken som den enkelte måtte ha. Ved å sørge for at kritiske spørsmål får komme fram til slutt, anerkjennes også betydningen av kritikk.

Så i den her disneymetodikken ... den er ganske morsom for den tillater kritikk, men den kommer systematisk på en måte... Du får lov til å være kritisk, og i en sånn prosess der vi bruker den så sier vi at ... det her handler om ... du får lov til å drømme ... også skal vi være gjennomførere også skal vi få lov til å være kritikere... da punktere du den ganske tidlig da ... for dem som ... sier ”aaa, det her blir skummelt”

... ”det her vet jeg ikke om jeg vil være med på”... Da sier du ... ”du skal få lov til å være kritisk, men vi sparer det til slutt, så nå skal du være positiv ... (G4)

Sett i lys av Rosing et al. (2011) sine perspektiver på åpnende og lukkende ledelse, illustrerer bruken av denne metoden hvordan balanseringen av åpnende og lukkende ledelse kan se ut i praksis. Det å sørge for at de ansatte får lov til å komme med alle sine ideer ufiltrert kan sies å inngå under det Rosing et al. (2011) kaller åpnende ledelse. Det å åpne opp for kritikk som kan bidra til å kaste lys over gjennomførbarheten av ideene kan sies å inngå under lukkende ledelse. Likevel vil en kanskje også kunne si at på et overordnet plan at det å benytte en bestemt metodikk være en form for lukkende ledelse i seg selv, fordi dette bidrar til å fastlegge rammer og struktur. I et slikt perspektiv blir ikke skillet mellom åpnende ledelse som noe som fremmer utforskning, og lukkende ledelse som noe som fremmer implementering nødvendigvis så tydelig. Dette illustrerer altså at skillet mellom åpnende og lukkende ledelse ikke nødvendigvis trenger å være så enkelt i praksis, og at som leder må en kanskje kunne balansere disse på én og samme tid.

Nå har de ulike lederne erfaring med innovasjonsprosessen(e) de delte blitt presentert i form av tema, samtidig som mine tolkninger omkring ledelsesstrategiene ”balansekunst” og ”spacemaking” har blitt presentert og drøftet i lys av teori og empiri. Videre blir de to strategiene drøftet i sammenheng, og funnenes implikasjoner for framtidig forskning og praksis blir diskutert

”Balansekunst” og ”spacemaking” sett i sammenheng

På mange måter går ledelsesstrategien ”balansekunst” inn i kjernen av ambidekstribegrepet og det ambidekstriteorien for innovasjonsledelse tar for seg. De ulike lederne beskriver at de må balansere mellom de ulike aspektene de opplever står i konflikt med hverandre. På et overordnet nivå kan dette være balansegangen mellom det å skulle både fokusere på daglig drift på én side og arbeidet med nye ideer på den andre siden. Men lederne må også balansere andre aspekter. Dette kan for eksempel være balansegangen mellom det å utøve kontroll og det å vise de ansatte tillit, balansegangen mellom det å understreke og dempe betydningen av egen lederposisjon, balansegangen mellom det å øke mangfold og det å håndtere de utfordringene som oppstår i kjølvannet av dette, samt balansere egen språkbruk mellom det å fokusere på nytten av en innovasjon i et ”her-og-nå”-perspektiv og i et framtidsperspektiv.

Det at balansegang ser ut til å være en sentral del av utøvelsen av innovasjonsledelse hos de ulike lederne er på mange måter overensstemmende med Rosing et al. (2011) sin

ambidekstriteori for innovasjonsledelse. Kjernen i denne teorien er jo at innovasjonsledelse handler om at ledere må både utvise åpne og lukkede lederatferd for å fremme innovasjon, samt passende skifte mellom disse atferdstypene. Ledelsesstrategien ”balansekunst” kan implisere at ledere for innovasjonsprosesser hele tiden må bytte mellom ledelse som fremmer kreativitet og utforskning på en side og ledelse som fremmer utnyttning og implementering på den andre siden, basert på sin evaluering av situasjonen de er. Resultatene kan likevel tyde på at skillet mellom åpne og lukkede ledelse ikke nødvendigvis trenger å være så enkelt i praksis. Dessuten kan resultatene antyde at ”balansekunst” som strategi går forbi det å kun balansere mellom de åpne og lukkede lederatferdene som Rosing et al. (2011) beskriver. Ut i fra lederens refleksjoner handler det ikke bare om å balansere mellom det å for eksempel oppmuntre til eksperimentering og det å etablere faste rutiner. ”Balansekunst” som ledelsesstrategi vises også i den overordnede forståelsen lederne har omkring egen rolle, og bruken av denne rollen for å lede de ansatte og bedriften i tråd med den overordnede hensikten bedriften/avdelingen har. Dessuten kan det se ut som at det å være leder for innovasjonsprosesser også handler om å se de ansatte en er leder for, og kunne utøve ledelse på en måte som bidrar til å skape tillit og gode relasjoner. I et slikt perspektiv blir LMX som ledelsestilnærming en nyttig forståelsesramme for ledelsesutøvelse i en innovasjonskontekst også.

Det å balansere ulike aspekter ser altså ut til å gå igjen på tvers hos de ulike lederne. Likevel viser ledelsesstrategien jeg har valgt å kalle ”spacemaking” at lederne på ulike måter understreker betydningen av å kunne skape seg et handlingsrom å utøve balansekunsten innenfor. Resultatene tyder på at lederne aktivt søker å gi rom for ideer både tidsmessig og relasjonelt ved å sørge for at alle innspill er lov og ved å eksplisitt sette av tid i arbeidshverdagen. Dette kan på mange måter ligne mye på det Rosing et al. (2011) kaller åpne lederatferd. Likevel tyder resultatene på at ”spacemaking” som ledelsesstrategi går forbi det å kun gi rom for ideer i daglig drift. For eksempel handler også ”spacemaking” om å gi de ansatte rom til å selv kunne undersøke gjennomførbarheten i egne ideer, og kan i et slikt perspektiv knyttes til det som i litteraturen kalles selvledelse (Manz & Sims, 1980). Sett i lys av det norske arbeidslivet som tidlig har vektlagt betydningen av ansattes selvledelse, kan en kanskje tenke at det å skulle skape handlingsrom for sine ansatte i et norsk arbeidsliv er relativt enkelt fordi det er lang tradisjon for å la ansatte få lov til å bedrive selvledelse (Gustavsen et al., 2010).

Et annet sentralt aspekt går også på det at lederne ofte spiller på ”andre” for å få til å danne seg det handlingsrommet de trenger for å drive innovasjonsprosesser framover. Disse

”andre” kan både være egen ledelse eller det å for eksempel bruke media. Ved å for eksempel forankre et innovasjonsprosjekt hos egne ledere skapes det et tidsmessig og økonomisk handlingsrom som lederne kan bedrive innovasjonsledelse innenfor. Og ut i fra resultatene kan det se ut som at det nettopp er balanseringen av ulike aspekter som utgjør kjernen i dette handlingsrommet. Ved å skape seg handlingsrom gjennom ledelsesstrategien ”spacemaking” kan altså ledere drive innovasjonsprosesser framover gjennom ledelsesstrategien ”balansekunst”.

Oppsummert kan en altså si at denne studien har bidratt til å utvide forskningen på lederes meningssskaping utover endringsprosesser og krisesituasjoner, slik flere har påpekt at det har vært et behov for (Rouleau & Balogun, 2011; Maitlis & Lawrence, 2007). Temaene fra den fenomenologiske analysen illustrerer at lederne på ulike måter opplever innovasjonsprosessen(e) som komplekse. I disse prosessene kan det derfor se ut som at ledernes meningssskaping omkring de hendelsene de opplever er retningsgivende for hva de foretar seg i ledelsesutøvelsen. Foruten om å spesifikt undersøke lederes meningssskaping omkring prosessen(e) de har vært gjennom, har studien gitt innsikt i hvordan innovasjonsledelse utøves i praksis. I følge Jarzabowski et al. (2007) er det en økende trend at en innen forskning på ledelse og strategi er opptatt av å se på dette som noe en bedrift ”gjør” og ikke noe en bedrift ”har”. Ledelsesstrategiene ”balansekunst” og ”spacemaking” synes å være strategier som lederne på tvers av ulike kontekster aktivt benytter i innovasjonsprosesser, og i dette perspektivet retter mine funn seg inn i den voksende forskningen som tar for seg ledelsesutøvelse i praksis. Videre blir studiens implikasjoner for framtidig forskning og praksis redegjort for.

Implikasjoner for framtidig forskning og praksis

Denne studien har basert seg på fire lederes erfaringer og betraktninger omkring innovasjonsprosesser de har vært gjennom. Studien har ut fra dette kommet fram til ”balansekunst” og ”spacemaking” som konkrete ledelsesstrategier som benyttes på tvers av de ulike kontekstene lederne befant seg i. Siden studien kun baserer seg på lederes fortellinger omkring de innovasjonsprosessene de har vært igjennom, er det ikke så enkelt å skape seg et bilde av hvordan disse strategiene kommer til uttrykk over tid i en innovasjonsprosess. Forskning som gjør en mer finkornet analyse av hvordan ”balansekunst” og ”spacemaking” kommer til uttrykk i reelle innovasjonsprosesser over tid vil i et slikt perspektiv kunne bidra med nyttig innsikt. Ved å følge noen ledere tett over tid kunne man også fått innsikt i om det er noen faser der den ene strategien er viktigere enn den andre.

Denne kvalitative studien representerer dessuten et viktig supplement til mange av studiene gjort på innovasjonsledelse som er av kvantitativ art. De kvantitative studiene med utgangspunkt i ambidekstriteorien for innovasjonsledelse presentert innledningsvis har avdekket at innovativ atferd både i individ og gruppe er høyest når både åpne og lukkede lederatferd er høy (Zacher & Rosing, 2013; Zacher et al., 2014; Alghamdi, 2018). Likevel vil slike studier ha den svakheten at de ikke vil kunne si noe om hvordan ambidekstrifremmende ledelse utøves over tid, og de vil gi lite innsikt i hvilke vurderinger som ligger bak den atferden ledere utviser. Zacher og Wilden (2014) har gjennom sin dagboktilnærming forsøkt å si noe om hvordan åpne og lukkede lederatferd påvirker ansattes innovasjonsevne over tid. Likevel er det kun de forhåndsdefinerte lederatferdene som blir målt i denne studien, og resultatene deres er i et slikt perspektiv helt avhengig av at man på en helhetlig måte har klart å definere hva åpne og lukkede lederatferd faktisk er. Gitt at man ønsker å undersøke betydningen åpne og lukkede lederatferd har på innovasjonsevne med en kvantitativ tilnærming, kan trolig et godt utgangspunkt være å først undersøke hvordan ledere *in situ* legger til rette for kreativitet og utforskning på en side, og implementering på den andre siden med en kvalitativ tilnærming. Dette vil kunne bidra til utviklingen av indekser som ikke bare er basert på hva en som forsker på forhånd definerer, men det reelle praksisfeltet der ute.

På et mer generelt plan går det an å hevde at studier som har en kvalitativ innfallsvinkel trolig vil kunne komme med nyttige innsikter innenfor innovasjonsfeltet framover. Dette fordi innovasjonsprosesser er komplekse, og komplekse fenomen må møtes med forskningsmetoder som kan utforske dette. Anderson et al. (2014) trekker fram sentrale retninger framtidig innovasjonsforskning må gå i, og et felles kjennetegn på tvers av flere disse retningene er at studiene i større grad må ta for seg innovasjonsprosesser *in situ*. Uten at Anderson et al. (2014) trekker fram kvalitative tilnærminger eksplisitt, er det vanskelig å se hvordan det skal gå an å skape seg en mer situasjonsbasert forståelse av innovasjonsprosesser uten å ha et kvalitativt dybdeperspektiv. Det å i større grad ha en kvalitativ innfallsvinkel vil kanskje også kunne bidra til at ens resultater får praktisk overføringsverdi. Bledow et al. (2009) understreker at et problem med forskningen gjort på innovasjonsledelse er at den har vist lite praktisk nytteverdi fordi funnene ikke lar seg anvende av praksisfeltet. Selv om årsakene til manglende nytteverdi kan være mange, er det nærliggende å tenke at det kan ha noe med at forskning i for stor grad kanskje ikke har klart å være tro mot innovasjonsfenomenet gjennom den typisk brukte kvantitative innfallsvinkelen. Dette poenget går også overens med Jarzabkowski et al. (2007) sitt poeng om at ledelsesforskningen må bli mer praksisnær. Dette understreker også Johnson et al. (2003) ved å trekke fram at hvis ledelsesforskning skal

komme videre, må man se på de faktiske aktivitetene ledere bedriver innen ulike organisasjoner.

Metodiske betraktninger

Studien har som en kvalitativ studie krevd høy involvering av meg som forsker. Det er mine tolkninger av datamaterialet som danner utgangspunktet for resultatene, og gjennom metodedelen har jeg forsøkt å gjøre det gjennomskiktig for leseren hvordan tolkningsprosessen har foregått. Mine egne antakelser og forforståelser har nok bidratt inn på de resultatene jeg har fått. For likevel å gjøre disse gjennomskiktig for leseren har jeg redegjort for metodiske valg og bakgrunn for problemstillingen i metodedelen, samtidig som jeg hele veien har forsøkt å forankre mine fortolkninger i rådataene. Hensikten er at resultatene skal gi innsikt i hvordan lederes meningsskaping kommer til uttrykk i innovasjonsprosesser, og hvilke konsekvenser dette har – ikke at funnene skal bidra til statistiske generaliseringer.

Når det kommer til utgangspunktet for analysene mine, var dette intervjudata innsamlet gjennom kvalitative dybdeintervju. I følge Kvaale og Brinkman (2009) er kvalitative dybdeintervju et håndverk, og for å få tak på gode data må man øve mye. En kan kanskje spørre seg om en masterstudent er erfaren nok til å skaffe til veie data av god kvalitet. Likevel vil jeg si at analysene i stor grad vil kunne avsløre hvorvidt man har fått tak på gode data relevante for forskningsspørsmålet, og samlet sett gir analyseresultatene mine en sammenfattet innsikt i forskningsspørsmålet som var utgangspunktet for denne studien.

Når det kommer til antall deltakere kan det ikke sies at fire informanter er spesielt mange. Denne studien har fra start tatt utgangspunkt i forskning gjort på meningsskaping, og i følge Weick (1995) vil forskning som skal ta for seg dette måtte ta for seg få tilfeller. Innen et slikt perspektiv kunne i prinsippet én deltaker vært nok. Begrunnelsen for det lille antallet deltakere er jo nettopp det at man er ute etter dybde, ikke statistiske generaliseringer slik man er innenfor en kvantitativ tradisjon. Selv om jeg gjennom min metodiske innretning hadde som mål å få til dybde, ble ikke intervjuene jeg gjennomførte så veldig lange rent tidsmessig. I et dybdeperspektiv kunne nok den enkelte lederen med fordel delt enda mer av sine erfaringer fra innovasjonsprosessen(e) de hadde vært igjennom. Likevel var det i gjennomføringen av intervjuene viktig å ha i mente at disse lederne var travle mennesker, og at jeg derfor ikke skulle oppta mer enn maksimalt én time av tiden deres. Dette hadde jeg lovet i det jeg rettet forespørsel om deltakelse, og av respekt for informantene mine var dette viktig å følge opp.

De ulike lederne i studien befant seg i vidt forskjellige kontekster, og dette var et aspekt det ble viktig å ta hensyn til i den metodiske innretningen. Erfaringene omkring det å lede

innovasjonsprosesser vil trolig kunne være ganske forskjellig innenfor ulike kontekster. Det å for eksempel skulle gjøre en tematisk analyse på mine intervjudata ville trolig gjort at sentrale nyanser i de ulike lederens erfaringer omkring det å lede innovasjonsprosesser ville gått tapt fordi de befant seg i så ulike kontekster. I et slikt tilfelle ville det trolig vært mer hensiktsmessig å benytte et mer homogent utvalg som kanskje kunne gitt et mer entydig bilde av hvordan ledere legger til rette for innovasjonsprosesser innen en gitt kontekst (bransje, bedrift etc). Likevel har den fenomenologiske analysetilnærmingen gitt meg ”lov” til å fordype meg i den enkelte lederens unike erfaring, og i et slikt perspektiv tillatt at hver leders unike kontekst ble beholdt i analysen. Det at det likevel ble mulig å avdekke ledelsesstrategiene ”balansekunst” og ”spacemaking” som lik på tvers av disse erfaringene tenker jeg bidrar til å styrke betydningen av resultatene.

Når det kommer til de epistemologiske utgangspunktene for analysene jeg har gjennomført, kan en kritiker stille spørsmål ved forenligheten til sosialkonstruksjonisme og fenomenologi. Dette er en refleksjon jeg også gjorde meg underveis, og som jeg derfor valgte å kort drøfte i metoddelen. Ved å være meg bevisst likheter og forskjeller mellom disse utgangspunktene, har jeg derfor tydeliggjort for leseren at resultatene i form av de to konkrete strategiene ”spacemaking” og ”balansekunst” er kommet fram innenfor et sosialkonstruksjonistisk ståsted. Likevel var den fenomenologiske innretningen nyttig i inngangsfasen til analysene for å sammenfatte den enkeltes opplevelse av det å være leder for innovasjonsprosesser. Dette bidro til at det var informantenes opplevelse som ble den ”røde tråden” i resultatdelen, og dette kan i følge Tjora (2017) bidra til å styrke resultatenes pålitelighet. Ved å ha litt ulike analytiske innfallsvinkler bidrar jeg dessuten til å forankre tolkningene mine i flere dimensjoner i datamaterialet, hvilket også kan sies å styrke studiens pålitelighet (Yardley, 2015)

Konklusjon

Ved å fokusere på meningsskaping har denne studien kunnet avdekke noen av vurderingene som ligger bak den ledelsen ledere av innovasjonsprosesser utøver. På et overordnet nivå viser resultatene at lederne basert på sin meningsskaping balanserer forskjellige aspekter, og at de aktivt sørger for å skaffe seg det handlingsrommet de trenger for å utøve denne balanseringen. Funnene retter seg inn som en del av det økende fokuset på et aktivitetsbasert syn på ledelse, der man ønsker et situasjonsbasert innblikk i de faktiske praksisene ledere benytter. Like fullt kan funnene være relevante for Rosing et al. (2011) sin ambidekstriteori for innovasjonsledelse. Funnene kan bidra til å kaste lys over hvordan åpne og lukkede lederatferd kan komme til uttrykk i praksis, og samtidig si noe om

hvilke vurderinger som ligger til grunn for at lederne velger å utvise den ene eller andre atferdstypen. Lederstrategiene ”balansekunst” og ”spacemaking” går på mange måter overens med det ambidekstriteorien for innovasjonsledelse sier, men bidrar også til ytterligere nyanser i forståelsen av hvordan innovasjonsledelse foregår. Resultatene antyder at ledere aktivt forsøker å skape seg et handlingsrom for å drive innovasjonsprosessene framover, og at det er sentralt å ha dette handlingsrommet for å kunne balansere de ulike aspektene som ofte står i konflikt. ”Balansekunst”-strategien kan sees i det at lederne må skifte mellom det Rosing et al. (2011) kaller åpnende og lukkende lederatferd, men denne strategien kommer også til syne på måter som går utover det Rosing et al. (2011) kaller åpnende og lukkende lederatferd. Blant annet kommer ”balansekunst” som strategi fram i hvordan lederne forstår og utøver egen rolle, samt hvordan de kommuniserer med sine ansatte.

Funnene fra denne studien bidrar gjennom sin kvalitative innfallsvinkel til en dypere forståelse av hvordan ledelse av innovasjonsprosesser foregår i praksis. Ved å ta utgangspunkt i meningsskaping bidrar studien til å si noe om hvilke vurderinger som ligger til grunn for de strategiene lederne i denne studien benyttet i innovasjonsprosessene de var leder for, og gjennom sin praksisnærhet imøtekommer også denne studien etterspørselen etter et mer aktivitetsbasert syn på ledelse. Framtidig forskning trengs for å kunne avdekke om strategiene funnet i denne studien også kan finnes hos ledere for innovasjonsprosesser i andre kontekster, og om det eventuelt er flere strategier som denne studien ikke har avdekket. Framtidig forskning kunne trolig også dra nytte av at en følger innovasjonsprosesser over tid med et kvalitativt utgangspunkt, for i enda større grad å kunne se hvordan ledelsesutøvelse for innovasjonsprosesser faktisk foregår *in situ*. Ved å utforme studier på innovasjonsledelse som er praksisnære og dybdefokuserte vil en kunne bidra innenfor et felt som de senere årene nokså ensidig har vært kvantitativt innrettet.

Referanser

- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14. doi: 10.1186/s13731-018-0081-8
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 1, 39-58. doi: <https://doi.org/10.2307/41165921>.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297-1333. doi: 10.1177/0149206314527128.
- Ashworth, P. (2015). Conceptual foundations of qualitative psychology. I J. A. Smith (red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. (3. utg., s. 4-25). London: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. doi: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>
- Brown, A. D. (2000). Making sense of inquiry sensemaking. *Journal of Management Studies*, 37(1), 45-75. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00172>
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. (1. utgave). London: Taylor & Francis Group.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Dunford, R., & Jones, D. (2000). Narrative in strategic change. *Human Relations*, 53(9), 1207-1226.
- Ewick, P., & Silbey, S. (2003). Narrating social structure: stories of resistance to legal

- authority 1. *American Journal of Sociology*, 108(6), 1328-1372. doi: 10.1086/378035
- Ford, C. M. 1996. A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071865>
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732. doi: 10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 229-235. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. 1996. Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Giorgi, A. (1985). *Phenomenology and Psychological Research*. Pittsburg: Duquesne University Press
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gustavsen, B. (2011). The nordic model of work organization. *Journal of the Knowledge Economy*, 2 (4), 463-480. doi: 10.1007/s13132-011-0064-5
- Gustavsen, B., Qvale, T. U., Sørensen, B. A., Midtbø, M., & Engelstad, P. H. (2010). *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning* (1. utg). Oslo: Gyldendal.
- Hagen, Ø. (2004). *Forutsetninger for radikal innovasjon i etablert virksomhet* (SINTEF-rapport 4:2004). Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/277878584_Forutsetninger_for_radikal_innovasjon_i_etablert_virksomhet_Hvordan_mote_Faktor_10-utfordringen
- Husserl, E. (1970). *The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology*. Evanston: Northwestern University Press
- Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145. doi: <https://doi.org/10.1002/job.242>.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). ‘Strategizing: the challenge of a practice perspective’. *Human Relations*, 60(1), 5–27. doi: 10.1177/0018726707075703

- Johnson, G., Melin, L. and Whittington, R. (2003). 'Micro-strategy and strategizing: toward an activity- based view'. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- Jørgensen, M. W., & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>
- King, N., Anderson, N., & West, M. A. (2007). Organizational innovation in the UK: A case study of perceptions and processes. *Work & Stress*, 5(4), 331-339. doi: <https://doi.org/10.1080/02678379108257031>
- Knorr-Cetina, K. (1981). Social and scientific method or what do we make of the distinction between the natural and the social sciences? *Philosophy of the Social Sciences*, 11(3), 335-359.
- Kvaale, S., & Brinkman, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2. utg.). California: Sage Publications.
- Lewis, M. W., Welsh, A., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002). Product development 3 tensions: exploring contrasting styles of project management. *Academy of Management Journal*, 45(3).
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160971>
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>
- McCaskey, M. B. (1982). *The executive challenge: Managing change and ambiguity*. Marshfield, MA: Pitman.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199. doi: <https://doi.org/10.1002/job.237>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual

- factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. doi: <https://doi.org/10.5465/256657>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. doi:
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81. doi: 10.1525/cmr.2011.53.4.5
- Management*, 36(1), 5-39. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140. doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.03.003
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviours. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. doi: 10.1037//1089-2699.6.2.172
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 29, 89-106. doi: 10.2307/30040691.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. doi: 10.1177/0149206308316058
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518-528. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x>
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.014
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x
- Saksvik, P. Ø. & Finne, L. B. (2009). Mestring av endring i arbeidslivet. I P. Ø Saksvik og K. Nytrø (red.), *Klinisk organisasjonspsykologi*. (1. utg, s. 277-293). Trondheim: Cappelen Damm.

- Saksvik, I. B., & Hetland, H. (2009). Endringsmotstand – begrepet analysert i et personlighetsperspektiv. I P. Ø Saksvik og K. Nytrø (red.), *Klinisk organisasjonspsykologi*. (1. utg, s. 123-138). Trondheim: Cappelen Damm.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 18: 257-273.
- Smith, J. A. (2015). Introduction. I J. A. Smith (red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. (3. utg., s. 1-3). London: Sage Publications.
- Snell, R. (2002). The learning organization, sensegiving and psychological contracts: a Hong Kong case. *Organization Studies*, 23(4), 549-569.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: a multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. doi: 10.1177/0149206310383911
- Store Norske Leksikon. (2018, 20. februar). Ambidekster. Hentet fra <https://snl.no/ambidekster>
- Tidd, J., J. Bessant og K. Pavitt, (2001): *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and organisational Change*. Chichester: John Wiley and Sons
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi: 10.1287/orsc.1050.0133
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- West, M. A. 1990. The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Red.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: 309-333. Chichester, England: Wiley.
- Yardley, L. (2015). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. A. Smith (red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. (3. utg., s. 257-272). London: Sage Publications.
- Zacher, H., Robinson, A. J., Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and Employees' self-reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46. doi: 10.1002/jobc.66
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation". *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational*

Psychology, 87(4), 813-820.

Vedlegg

Tabell 1: *Tabell som viser hvordan hvert enkelt rådatautdrag presentert i oppgaven er analysert*

<i>Utdrag</i>	<i>Hva</i>	<i>Hvorfor</i>	<i>Hvordan</i>
E1	Sørger for brede rammer	Ikke jobbe for mye på kort tid, vil ha «slack», unngå misfornøyde kunder	Spacemaker
E2	Trygt å dele innspill/meninger	Stimulere kreativitet og nytenkning	Spacemaker
E3	Bidra mot ferdigstilling	Langt fra måloppnåelse	Balansekunstner
E4	Kjøre scenarioer i allmøter	Hindre at hierarki gjør at ansatte ikke deler innspill/meninger	Balansekunstner
E5	Få de ansatte til å samarbeide	En integrasjon av de ansattes arbeider nødvendig for å levere ferdig løsning	Balansekunstner
M1	Ta imot ideer i daglig drift ved å la ansatte kalle inn til workshop	Kan ikke tvinge fram gode ideer	Spacemaker
M2	Få alle til å delta og sørge for «lov» til å bruke overtid	Få legitimitet og øke suksessrate	Spacemaker
M3	I ansettelser tenke på hva som kan bidra til mangfold	Gode ideer oppstå i skjæringspunkt mellom de nye og det bestående	Balansekunstner
M4	Ansatte undersøke gjennomførbarhet i egne ideer	Bidra til å minimere risiko	Spacemaker
M5	Bruke ressurser (overtid) til å utvikle ideer	Må opprettholde daglig drift samtidig som det muliggjør at idé som vil kunne lønne seg på sikt for driften kan utvikles og implementeres	Balansekunstner
A1	Delta i utviklingsprosjekt samtidig som daglig drift skal gå normalt	Holde ressursbruk på samme nivå	Balansekunstner
A2	Leder som motivator	Øke de ansattes selvtillit, skape seg handlingsrommet som får organisasjonen framover	Spacemaker
A3	Gå på tur	Intens periode som gjør at de ansatte trenger pause	Spacemaker
A4	Ulike måter å formidle budskap på	Nå ut til ulike individer og unngå at folk blir informasjonstrøtt	Balansekunstner
G1	Kvitte seg med kompetanse/arbeidsoppgaver som ikke lønner seg på sikt	Trenger rom for å satse på ny løsning	Spacemaker
G2	Sender på konferanse med bestemte krav	Hente inspirasjon og samtidig sørge for at den blir til ”noe”	Balansekunstner
G3	Bruke egen metodikk for å fremme kreativitet	Fjerne skylapper	Spacemaker
G4	Metoder som strukturerer idémyldring og kritisk tenkning	Begge trengs, men ikke samtidig	Balansekunstner

Informasjon og samtykke til deltakelse i forskningsprosjekt ”Ledelse og innovasjon”

Dette er en invitasjon til å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke betydningen av ledelse i innovasjonsprosesser.

Formål

Hensikten med prosjektet er å frembringe en dypere forståelse omkring betydningen ledelse har i innovasjonsprosesser. Studien gjennomføres i regi av Psykologisk Institutt, NTNU, i form av et masteroppgaveprosjekt. Prosjektets varighet vil være fra desember 2018 til oktober 2019.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor du invitasjon til å delta?

Du får denne invitasjonen på grunn av din relevante rolle i arbeidslivet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i form av et individuelt intervju med omtrent én times varighet. Deltakelse er frivillig, og det vil være mulig å trekke seg fra studien når som helst uten å oppgi grunn.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, som vil bli transkribert og analysert i etterkant, i henhold til formålet med studien. Alle deltakere som intervjues vil bli anonymisert i oppgaven, og verken du, dine bekjenskaper eller arbeidsplass vil kunne gjenkjennes. Det er kun veileder og student på prosjektet som vil ha tilgang til dataene innsamlet av deg. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Studien er godkjent av NSD – Norsk senter for Samfunnsforskning AS.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes oktober 2019. Alle lydopptak og personopplysninger skal da være slettet.

Dine rettigheter

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

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU ved veileder Per Øystein Saksvik (per.saksvik@ntnu.no/918 97 551) eller masterstudent Dorthea Vatn (dorthea.vatn@gmail.com/926 64 200).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Per Øystein Saksvik
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Dorthea M. K. Vatn
Masterstudent

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Innovasjon og ledelse”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i et intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. oktober 2019.

Dato

Sted

Intervjuguide

Intro: Temaet for masteroppgaven min skal være innovasjon og ledelse. Grunnen til at jeg gjør en kvalitativ undersøkelse med intervju av ulike ledere er fordi man vet ikke nok om det og det er ingen fasitsvar på temaet. Jeg er derfor interessert i dine refleksjoner og betraktninger, og akkurat slik du tenker omkring spørsmålene. Ikke noe fasitsvar.

Oppvarming

Kan du fortelle litt om hva jobben din går ut på?

- hva jobber dere med?
- hvem jobber her?
- hvordan jobber dere til vanlig?
 - o hvordan vil du beskrive måten dere jobber på til vanlig
- jobber dere vanlig arbeidstid?
- har dere kontakt utenfor arbeidstid?
- hvor lenge har du jobbet her?

Tema 1: Fortelle om prosess

Kan du fortelle om et ”nytt” prosjekt du kjenner til?

- Hvordan starter man en slikt prosjekt?
- Hvordan går de fram/gikk dere fram for å komme fram til ulike ideer/perspektiver på ulike løsninger?
- Hvordan velger man å gå videre med én idé?

Kan du fortelle om en gang dere har gått fra en idé til en ferdig løsning – (dvs en ny/forbedret måte å gjøre ting på?)

- Hvordan så prosessen ut?
- utfordringer
- Hva var enkelt? Hva var vanskelig?
- Har dere ressursene til å utvikle ideer?
- Hvilken betydning hadde ledelse i dette prosjektet?

Tema 2: Hva leder kan gjøre for å fasilitere kreativitet

Hvordan kan en leder legge til rette for at de ansatte er kreative tenker du?

Hva kan en leder gjøre for å hindre ansattes kreativitet?

Tema 3: Utfordringer

Hva tenker du er utfordrende med å være leder for prosesser som skal lede fram nytenkning?

- o De som skal ledes? *Er det noen spesielle utfordringer knyttet til de ansatte man er leder for?*
- o Strukturelle aspekter og rammebetingelser: økonomi, arbeidstid, arbeidsoppgaver? *Er det spesielle utfordringer knyttet til er strukturelle aspekter og rammebetingelser – f.eks økonomi, arbeidstid og arbeidsoppgaver?*
- o Ansvar oppover? Ansvar nedover?

Tema 4: Fortelle om utfordringer

- Kan du fortelle om en gang dere opplevde store utfordringer i det arbeidet dere gjorde? Konkret eksempel

- Hva?
- Hvorfor?
- Hvem?
 - Hvordan kom dere videre?
 - Hva var din rolle som leder?/Hva var rollen til ledelse da?

Tema 5: Fortelle om det ”enkle”

- Kan du fortelle om en gang dere opplevde at prosessen gikk veldig lett?
 - Hva?
 - Hvorfor?
 - Hvordan?
 - Hva var din rolle som leder da?/Hva var rollen til ledelse da?

Tema 6: Refleksjon

Hvilken betydning tror du ledelse har i innovasjonsprosesser?

- Hva er dine styrker som leder i en sånn prosess?
- Hva synes du er vanskelig som leder i en sånn prosess?

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ledelse og innovasjon

Referansenummer

989397

Registrert

18.09.2018 av Dorthea Mathilde Kristin Vatn - dmjohans@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig

Per Øystein Saksvik, per.saksvik@ntnu.no, tlf: 91897551

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Student

Dorthea Vatn, dorthea.vatn@gmail.com, tlf: 92664200

Prosjektperiode

01.11.2018 - 01.10.2019

Status

30.10.2018 - Vurdert

Vurdering (1)

30.10.2018 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet

