



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i Organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2016

We don't do innovation. But if we did, it would probably be the best innovation in the world

En kvalitativ studie om chefers roll i innovationsprocesser inom unga
kunskapsintensiva organisationer

Författare:

Melina Katkić 800716-3788

Jonathan Norén 911227-2878

Jelena Pejić 920114-1620

Hanna-Lise Sahlin 910529-1885

Handledare:

Christine Blomquist

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel	We don't do innovation. But if we did it would probably be the best innovation in the world. – En kvalitativ studie om chefers roll i innovationsprocesser inom unga kunskapsintensiva organisationer.
Seminariedatum	2016-06-01
Ämne/kurs	FEKH49, Examensarbete i Organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare	Melina Katkić, Jonathan Norén, Jelena Pejić & Hanna-Lise Sahlin
Handledare	Christine Blomquist
Nyckelord	Innovation, unga kunskapsintensiva organisationer, chefer, direkt påverkan, indirekt påverkan
Syfte	Syftet med studien är att fördjupa förståelsen för chefers roll i innovationsprocesser inom unga kunskapsintensiva organisationer, med fokus på deras direkta och indirekta påverkan på innovation
Metod	Studien är utförd enligt kvalitativ forskningsstrategi, där insamlingen av data skedde genom intervjuer. Materialet analyserades sedan med hjälp av en innehållsanalys.
Teoretiska perspektiv	Teorin grundas i aktuell forskning kring innovation och byggs på med vidare forskning kring ledarskap, arbetsmiljö och organisationsstruktur.
Empiri	Studiens empiri består av intervjuer med sju chefer på sex organisationer. Organisationerna är alla unga och kunskapsintensiva.
Resultat	Studien visar att chefers roll i innovationsprocesser är att skapa förutsättningar för medarbetare att vara innovativa. Genom att chefer tar avstånd ifrån direkt påverkan och istället lägger fokus på indirekt påverkan, skapar de förutsättningar för medarbetares innovativa beteende.

ABSTRACT

Title	We don't do innovation. But if we did it would probably be the best innovation in the world. – En kvalitativ studie om chefers roll i innovationsprocesser inom unga kunskapsintensiva organisationer.
Seminar date	2016-06-01
Course	FEKH49, Degree Project Undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credit Points
Authors	Melina Katkić, Jonathan Norén, Jelena Pejić & Hanna-Lise Sahlin
Advisor/s	Christine Blomquist
Key words	Innovation, young knowledge intense organizations, managers, direct influence, indirect influence, innovative behaviour
Purpose	The purpose of this study is to deepen the understanding for the role of managers in innovation processes within young knowledge intense organizations, with focus on their direct and indirect influence.
Methodology	The study was conducted according to a qualitative research strategy and the collection of data was executed through interviews. A content analysis was used to analyse the data.
Theoretical perspectives	The theoretical perspectives of the study is based on current research on innovation, and further developed with research on leadership, work environment and organizational structure.
Empirical foundation	The empirical material of the study contains interviews with seven managers from six different organizations. The six organizations are all classified as young and knowledge intensive.
Conclusions	The study shows that the role of managers in innovation processes is to create conditions for employees to be innovative. When managers distance themselves from the usage of direct influence, and instead apply indirect influence, they create conditions for employees innovative behaviour.

FÖRORD

Denna uppsats skrevs på Företagsekonomiska institutionen vid Ekonomihögskolan på Lunds Universitet våren 2016. Uppsatsen grundas i en kvalitativ metod och därför vill vi börja med att tacka alla som tagit sig tid och ställt upp på att bli intervjuade. Vi vill också rikta ett tack till Espresso House vid Centralstationen i Lund som bidragit med att hålla vår koffeinhalt på en hög och jämn nivå genom hela uppsatsskrivandet. Vidare vill vi också tacka skaparna av Game of Thrones som gett oss något annat än uppsatsen att prata om. Sist men inte minst vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare Christine Blomquist för hennes brutala ärlighet och humor som motiverat oss genom skrivandet.

Trevlig läsning

Jelena, Hanna-Lise, Melina & Jonathan

Ekonomihögskolan

Lunds Universitet

2016-05-30

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Figurförteckning	6
1. INLEDNING.....	7
1.1 Problembakgrund.....	7
1.2 Syfte.....	8
1.3 Frågeställningar	8
1.4 Avgränsningar	8
1.5 Disposition.....	9
2. METOD	10
2.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter	10
2.2 Primär- & sekundärdata.....	10
2.3 Abduktiv metodik.....	11
2.4 Val av forskningsstrategi: Kvalitativ metod.....	11
2.5 Val av forskningsdesign: Semi-strukturerade intervjuer.....	12
2.6 Val av analysmetod: Kvalitativ innehållsanalys.....	14
2.7 Studiens tillförlitlighet & äkthet.....	15
3. TEORETISKT RAMVERK	16
3.1 Vad är innovation och varför är det viktigt?.....	16
3.2 Kunskapsintensiva organisationer och dess struktur	18
3.3 Arbetsmiljöns påverkan på innovation	19
3.4 Ledarskapets inverkan på innovation	20
3.4.1 Direkt och indirekt påverkan på innovation.....	21
3.5 Summering av teoretiskt ramverk.....	24
4. EMPIRI & ANALYS	25
4.1 Medarbetares närhet till kund.....	25
4.2 Konstruera för innovation.....	27
4.2.1 Struktur för innovation.....	28
4.2.2 Rekrytera för innovation.....	30
4.3 Innovativt arbetsklimat	31
4.3.1 Integrering av visioner.....	31
4.3.2 Frihet & Ansvar: Själbestämmanderätt.....	32
4.3.3 Förlängning av självbestämmanderätten: Ägandeskap	34
4.3.4 Alla ska med: Delaktighet.....	35
4.4 Kommunikationsfrämjande miljöer.....	37
4.4.1 Öppna kontorslandskap	37
4.4.2 Arbetsrelaterade forum: Workshops.....	38
4.4.3 Icke arbetsrelaterade forum: Pingis	39
4.5 Sammanfattning av analys samt teoretiskt bidrag	40
5. SLUTSATS	44
5.1 Förslag till framtida forskning	45
6. REFERENSLISTA	46
7. APPENDIX	48
7.1 Appendix 1: Intervjuguide för chefer inom kunskapsintensiva organisationer.....	48

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Förhållandet innovation och invention	17
Figur 2: Direkt- och indirekt påverkan.....	23
Figur 3: Direkt- och indirekt påverkan – kompletterad matris.....	42

1. INLEDNING

1.1 PROBLEMBAKGRUND

De senaste decennierna har företagsvärlden genomgått flertalet förändringar. Till följd av ökad globalisering och friare handel utsätts organisationer idag för en allt hårdare konkurrens. Där konkurrenter tidigare mestadels funnits nationellt, har den teknologiska utvecklingen och öppnare gränser bidragit till en konkurrenssituation som nu även är globalt gränsöverskridande. I och med globaliseringen har antalet organisationer på varje enskild marknad ökat och organisationers överlevnad är därmed beroende av hur väl de särskiljer sig från sina konkurrenter (Alvesson, 2004). Ett sätt för organisationer att särskilja sig från sina konkurrenter är genom att kontinuerligt förbättras och förnyas, således genom innovation (Steiber, 2014).

Kunskapsintensiva organisationer befinner sig på en marknad som karaktäriseras av konstanta förändringar. Detta leder till att det finns behov av att kontinuerligt förändra och förbättra produkter och tjänster för att fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden (de Jong & Den Hartog, 2007). Då kunskap och information är mer tillgänglig, i och med globaliseringen och den högteknologiska utvecklingen, har detta lett till att forskning om innovation inom kunskapsintensiva organisationer blivit allt mer relevant (se exempel de Jong & Den Hartog, 2007; du Plessis, 2007; Nurmi, 1998). Unga kunskapsintensiva organisationer är mer beroende av ekonomiska faktorer, till följd av deras unga ålder, vilket bidrar till mer fokus på innovationers lönsamhet (Steiber, 2014). Detta till skillnad från större, mer väletablerade kunskapsintensiva organisationer som funnits på marknaden under en längre period och på så sätt kunnat bygga en stabil ekonomisk grund. En del i arbetet för att kunna vara konkurrenskraftiga och lönsamma är genom medarbetare och deras innovativa beteende inom dessa organisationer (Alvesson, 2004).

Inom kunskapsintensiva organisationer har det blivit allt vanligare med organisationsstrukturer som har få hierarkiska nivåer där kommunikationsvägarna är kortare (Steiber Sverker Alänge, 2013). Få hierarkiska nivåer bidrar till att chefers påverkan på medarbetare blir allt mer påtaglig. Tidigare forskning kring chefers påverkan på innovation har främst belyst deras direkta påverkan på innovationsprocesser (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004; de Jong & Den Hartog, 2007). Chefers påverkan som inte är lika tydlig och oftast inte ens uttalad, den indirekta påverkan, har däremot inte behandlats i någon större omfattning inom kunskapsintensiva organisationer (de Jong & Den Hartog, 2007; Hunter & Cushenbery, 2011). I denna studie har både chefers direkta och indirekta påverkan på innovation tagits i beaktande då diskussion kring

den indirekta inte kan göras separerat från den direkta. Utifrån ofullständig forskning på direkt och indirekt påverkan inom kunskapsintensiva organisationer argumenterar vår studie för att den befintliga forskningen kan utvecklas.

1.2 SYFTE

Syftet med studien är att fördjupa förståelsen för chefers roll i innovationsprocesser inom unga kunskapsintensiva organisationer, med fokus på deras direkta och indirekta påverkan på innovation.

1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR

1. *Vad* är chefers intention i avseende att främja innovativt beteende bland medarbetare i unga kunskapsintensiva organisationer?
2. *Hur* ser chefers handlingar ut i avseende att främja innovativt beteende bland medarbetare i unga kunskapsintensiva organisationer?

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Avsikten med denna studie är att fördjupa förståelsen för innovation inom unga kunskapsintensiva organisationer genom att fokusera på chefers roll i innovationsprocesser. Anledningen till varför studien begränsas till unga kunskapsintensiva organisationer är för att chefers påverkan på innovation inom denna typ av bransch fortfarande är ett relativt outforskat ämne då tidigare fokus varit på kreativitet och dess påverkan på innovation (de Jong & Den Hartog, 2007). Genom valet av unga kunskapsintensiva organisationer har studien även begränsats till en viss organisatorisk ålder. Chefers påverkan på innovation i dessa organisationer ser annorlunda ut då dessa chefer varit med från start och därav inte påverkats av en redan befintlig organisatorisk miljö (de Jong & Den Hartog, 2007) samt att organisationernas natur är mer föränderlig vilket ställer andra krav på chefer (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002).

Valet av kvalitativa intervjuer gjordes i syfte att undersöka chefernas intentioner och handlingar i anknytning till innovation och innovativt beteende i de undersökta organisationerna. Studiens syfte är att, utifrån chefernas handlingar, beskriva deras roll i organisationerna och därmed ansågs inte intervjuer med medarbetare eller observationer som relevanta tillvägagångsätt för vår studie.

I denna studie kommer begreppet innovationsprocesser inte att behandlas som ett teoretiskt begrepp utan snarare användas som ett samlingsord som innefattar både innovation och innovativt beteende. Dessutom kommer medarbetare i denna studie syfta på alla inom organisationerna som inte är chefer. Till sist kommer arbetsmiljö genomgående i studien syfta på den fysiska miljön på arbetsplatsen och därmed inte ta hänsyn till kognitiva och psykologiska faktorer.

1.5 DISPOSITION

Studien är uppdelad i fem delar; inledning, metod, teoretiskt ramverk, empiri och analys samt slutsats. I inledningen ovan har studiens bakgrund och problemformulering presenterats. Det har även redogjorts för studiens syfte samt tillhörande frågeställningar. I nästkommande del presenteras studiens metod. Här redogörs för de vetenskapliga utgångspunkter som ligger till grund för studien. Huvudfokus ligger på att beskriva tillvägagångsätt för empiriinsamlingen och den tillhörande analysen samt kvalitetsbedömningen. I den tredje delen presenteras det teoretiska ramverk som legat till grund för studien. I del fyra delas citaten in under ett antal huvudteman där citaten tolkas utifrån det teoretiska ramverket. Empiri- och analysdelen avslutas även med att resultaten kopplas samman med varandra i syfte att svara på de uppsatta frågeställningarna. Det visas här även på den första delen av vårt teoretiska bidrag. I den sista delen, slutsats, visas på hur studiens syfte uppfyllts och där även den andra delen av det teoretiska bidraget beskrivs. Därefter redogörs för studiens möjliga begränsningar samt förslag för framtida forskning.

2. METOD

I detta kapitel kommer vi att visa vårt tillvägagångssätt för att kunna fördjupa förståelsen för chefers roll i innovationsprocesser inom unga kunskapsintensiva organisationer, med fokus på den direkta och indirekta påverkan. Genom att beskriva vilka metoder som valts och varför, för att uppfylla det ovan nämnda syftet, ämnar vi att argumentera för studiens tillförlitlighet och äkthet. Med andra ord vill vi i detta kapitel skapa transparens för de valda tillvägagångssätten, för att läsaren ska erhålla förståelse för de grunder som studien baserats på.

2.1 VETENSKAPSTEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Studien är ämnad att undersöka och skaffa djupare förståelse för chefers roll i innovationsprocesser inom unga kunskapsintensiva organisationer. Den ontologiska ståndpunkt som studien utgår från är därmed en konstruktionistisk sådan, då fokus i studien vilar på sociala händelser och chefers subjektiva roll. Utgångspunkten är att sociala aktörer fortlöpande skapar och reviderar sociala företeelser och deras betydelse, vilket i sin tur konstruerar den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2005).

Med studiens syfte att ytterligare skapa förståelse för chefers roll i innovationsprocesser med fokus på deras direkta och indirekta påverkan på innovation är utgångspunkten ett tolkningsperspektiv i undersökningen. Denna kunskapsyn bygger huvudsakligen på förståelse och tolkning av den sociala verkligheten, där förståelse för beteende är centralt i motsats till de externa krafter som influerar dessa (Bryman & Bell, 2005). Då studien önskar ta vara på innebörden i chefers upplevelse och roll anses ett tolkande perspektiv vara ändamålsenligt.

2.2 PRIMÄR- & SEKUNDÄRDATA

Vid genomförandet av akademisk forskning är det viktigt att dela in data i antingen primär- eller sekundärdata. Primärdata är data som forskare själva samlar in genom den valda forskningsmetoden, medan sekundärdata är redan tidigare insamlad och dokumenterad information (Lundahl & Skärvad, 2009). Positiva aspekter av primärdata är att insamlingsprocessen anpassas efter den egna studien vilket i sin tur resulterar i data som är specifik för det egna syftet (Bryman & Bell, 2005). Då denna studie utgår från subjektiva uppfattningar hos chefer ses primärdata som essentiellt för att studien ska lämna ett bidrag, varför vår insamling av primärdata gjordes genom intervjuer. Den sekundärdata som använts i

studien är i form av tidigare publicerade vetenskapliga artiklar som anses relevanta för att kunna fördjupa förståelsen för chefers roll i innovationsprocesser. Utöver detta användes dessutom litteratur för mer övergripande information. Vid användande av sekundärdata är det av ytterst vikt att materialet är väl vedertaget inom fältet (Lundahl & Skärvad, 2009). För att säkerställa en så hög tillförlitlighet som möjligt valdes vetenskapliga artiklar som var väl citerade och peer-reviewed, det vill säga korrekturlästa av personer med hög akademisk kompetens.

2.3 ABDUKTIV METODIK

Angreppssättet till förhållandet mellan empiri och teori i denna studie är genom applicering av en iterativ strategi, det vill säga att växla mellan empiri och teori som utgångspunkt. Detta är en blandning av en deduktiv och induktiv metodik som går under benämningen abduktion (Alvesson & Skoldberg, 1994). Deduktion innebär att existerande teori används som utgångspunkt i syfte att generera hypoteser som sedan testas medan induktion har utgångspunkt i empiri som sedan kopplas till teori (Bryman, 2011). I denna studie lade befintliga teorier grunden till valet av område. Denna teori utgicks sedan ifrån vid utformandet av forskningsdesignen varav insamlingen av empirin sedan bidrog till utvecklingen av det valda teoretiska ramverket, vilket stämmer överens med ett abduktivt tillvägagångssätt.

2.4 VAL AV FORSKNINGSTRATEGI: KVALITATIV METOD

Syftet med denna studie är att fördjupa förståelsen för chefers roll i innovationsprocesser med fokus på direkt och indirekt påverkan inom unga kunskapsintensiva organisationer. För att på bästa sätt undersöka detta valdes en kvalitativ forskningsstrategi som metod. I syfte att bättre förstå chefers roll i organisatoriska sammanhang kopplade till innovation har existerande teorier kring ämnet undersökts. Att undersöka existerande teori och försöka redovisa för helt nya teorier är en del av beskrivningen av kvalitativ forskning (Bryman, 2011).

Under studiens förlopp följdes Rennstam och Wästerfors (2011) rekommenderade steg för kvalitativ forskningsstrategi. Syftet som berör förståelsen för chefers roll i innovationsprocesser med avseende på direkt och indirekt påverkan inom unga kunskapsintensiva organisationer ledde studien till ett urval av relevanta intervjuobjekt. De valda cheferna intervjuades sedan på ett flexibelt sätt genom tillämpning av semi-strukturerade intervjuer. Den empiriska data genomgick därefter en iterativ tolkningsprocess som omfattade att söka efter nya teorier och begrepp, jämföra existerande teorier kring ämnet och vid behov att samla in mer data.

Allteftersom studiens insamlade data sorterats, reducerats och argumenterats för sammanställdes och presenterades ett resultat med erhållna slutsatser.

Kvalitativ metod kritiserats för att den anses impressionistisk samt subjektiv och kvalitativa forskningsresultat erhållna genom intervjuer som insamlingsmetod är svåra att generalisera (Bryman & Bell, 2013). För att uppfylla vårt syfte ansågs ändå en kvalitativ metod ändamålsenlig då studien ämnar undersöka subjektiva uppfattningar hos utvalda chefer. En kvantitativ metod genererar endast kvantifierbar data och ansågs därför inte lämplig för att skapa en fördjupad förståelse för det undersökta ämnet.

2.5 VAL AV FORSKNINGSDESIGN: SEMI-STRUKTURERADE INTERVJUER

Kvalitativa intervjuer är en metod som tillåter flexibilitet och större betoning på intervjuobjekts individuella uppfattning och synvinkel. Flexibiliteten återfinns bland annat i möjligheten till att följa riktningen i intervjuobjektens svar. Således skapas flexibilitet genom anpassning till intervjuens orientering mot betydelsefulla ämnen som uppenbaras under intervjuens gång. Fokus på den subjektiva upplevelsen som kvalitativa intervjuer ger är ett sätt att komma åt djup i data samt tillhandahålla detaljrikedom och fyllighet i svaren (Bryman & Bell, 2005). Då studiens syfte är att skapa djupare förståelse för chefers roll i innovationsprocesser bedömdes kvalitativa intervjuer vara ett ändamålsenligt tillvägagångssätt för att komma åt denna information. Då intresset finns i att fördjupa förståelsen för hur chefer upplever deras roll och för att förstå deras ansträngningar relaterade till innovation tycktes flexibiliteten och närheten i kvalitativa intervjuer användbar som metod.

De sex organisationer vi valt passar samtliga in under kategorin unga kunskapsintensiva organisationer; de är mellan tre och sju år gamla och verksamma inom konsult- och tech-branschen. Valet av intervjuobjekt föll på sju personer varav fyra grundare, en CTO, en VD samt en vice VD. Selektionen skedde med avseende att intervjua personer som framförallt varit medgrundare till organisationerna eller personer som är i betydelsefulla positioner och har kontakt med innovation. Urvalet av intervjuobjekt åstadkoms genom ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2005), där de valdes ut på grund av deras tillgänglighet.

Intervjuernas genomförande skedde både personligt och via videosamtal. De intervjuer som skedde personligt genomfördes på plats i organisationernas lokaler, dels för att tidsmässigt underlätta för intervjupersonerna, dels för att de skulle känna sig så bekväma som möjligt. Anledningen till att vissa intervjuer genomfördes via videosamtal var för att organisationerna

inte låg inom räckhåll för att genomföras personligen. Därmed ansågs Skype, Scopia samt Google Hangouts vara de lättaste hjälpmedlen för att genomföra intervjuerna trots avsevärd distans. Intervjuer genomförda via videosamtal är dock begränsande på olika sätt (Bryman & Bell, 2013). Det är exempelvis svårare att skapa en nära kontakt med intervjupersonen då både personens kroppspråk samt atmosfären blir svårare att uppfatta. Brus och tekniska problem kan försämra video- och samtalskvaliteten, vilket också ses som begränsande. I vår studie upplevdes dessa svårigheter då brus och tekniska problem ofta förekom, dock sågs detta inte påverka själva insamlandet av information då intervjupersonerna var hjälpsamma samt förstående och upprepade sig gärna för att framställa informationen korrekt. Å andra sidan betraktas intervjuer via telefon- och telefonmotsvarande verktyg ha en fördel vad gäller felkällor i resultaten då intervjupersonernas svar inte påverkas av olika störmoment som kan uppstå under personliga intervjuer (Bryman & Bell, 2013).

Intervjuerna har genomförts enligt en semi-strukturerad metodik. Vid denna typ av intervjuer utgår intervjuaren från tidigare förberedda frågor. Utöver detta är intervjuaren också fri att ställa ytterligare frågor om dessa är förankrade i ämnen som intervjuobjektet lyft fram. Intervjuobjektet har ett stort utrymme att besvara frågorna hur de vill och fokus riktas mot förståelse för intervjupersonens individuella uppfattning och vad denne anser vara av vikt i händelser och beteenden (Bryman & Bell, 2005). En intervjuguide med frågor var formulerad innan den första intervjun hölls. Frågorna formulerades med en öppen karaktär för att skapa flexibilitet och orientera intervjuerna mot viktiga ämnen som efter hand dök upp under intervjuerna. Intervjuguiden var uppbyggd för att tjäna studiens syfte, men med öppenhet för följdfrågor för att kunna nyansera förståelsen för intervjuobjektets uppfattning och synsätt. Efter den första intervjun diskuterades de frågor som ställts för att utvärdera intervjuguiden varav den reviderades för att bättre passa studiens syfte inför efterföljande intervjuer. Intervjuguiden finnes i bilaga 1.

Intervjuerna genomfördes mellan den 11 april 2016 och den 9 maj 2016 och de pågick mellan 45 till 60 minuter, beroende på intervjupersonens svarslängd samt vår uppfattning om materialmättnad från de enskilda intervjuerna. För att ta vara på fullständiga redogörelser från intervjuerna, där både vad som sagts och hur det sagts tagits i beaktande, spelades intervjuerna in. De verktyg som användes för inspelning var mobiltelefoner och utöver inspelning gjordes även anteckningar kontinuerligt under intervjuerna. Efter att intervjuerna skett transkriberades materialet för att göra det mer lättåtkomligt. Då alla inte närvarade vid alla intervjuer fördelades transkriberingen så att icke-närvarande parades ihop med den inspelningen för att skapa insikt

i materialet hos samtliga författare. För att göra transkriberingarna mer kärnfulla och konkreta har diverse utfyllnadsord, såsom; liksom, typ och etcetera, tagits bort. Även då fler än en intervjuare inte vanligtvis skapar bättre eller säkrare intervjuresultat (Bryman & Bell, 2011), har studiens intervjuer skett med ett blandat antal intervjuare från en person till fyra. Detta har skett beroende på tidsmässiga skäl och tillgänglighet. Då det vanligtvis räcker med en intervjuare har studien dock tagit utgångspunkt i fördelen att minst två intervjuare funnits på plats, vid möjlighet, då det främjat studiens syfte att dela upplevelsen och gemensamt tänka ut passande följdfrågor.

2.6 VAL AV ANALYSMETOD: KVALITATIV INNEHÅLLSANALYS

För att analysera vårt insamlade empiriska material har det i studien använts en så kallad kvalitativ innehållsanalys. Detta är en metod som har för avseende att sortera insamlat material utefter observerade kategorier och teman samt lokalisera eventuella likheter och skillnader i materialet (Bryman & Bell, 2005). Denna typ av metod delas in i tre tillvägagångssätt som beror på studiens syfte och vad som ämnas undersökas (Hsiu-Fang & Shannon, 2005). En konventionell innehållsanalys utgår från att kodning sker utan tidigare bestämda kategorier medan en riktad innehållsanalys görs utifrån tidigare teori och forskning och där en summerande innehållsanalys har för avseende att lokalisera specifika ord förekommande i det insamlade materialet (Hsiu-Fang & Shannon, 2005). I studiens analys har tillvägagångssättet inslag av både en konventionell och en riktad analys, det vill säga utan några förutbestämda kategorier och teman men utgått ifrån vad tidigare forskning visat på området. Tidigare forskning har dock inte använts för att utforma teman att leta efter utan har snarare fungerat som avgränsning i kodningsprocessen.

Det transkriberade materialet har bearbetats flera gånger av alla författare för att få en uppfattning om studiens helhet. Utifrån studiens syfte och frågeställningar har det plockats ut meningar som tjänar analysen. Det är mycket viktigt att dessa citat inte plockas ur sin kontext då läsaren senare kan komma att uppfatta dessa fel och då även förstå sammanhanget fel (Graneheim & Lundman, 2004). Därefter har de utplockade citaten delats in under olika kategorier och har använts som grund för studiens analys. Denna analysprocess har skett enligt Graneheim och Lundmans (2004) tillvägagångssätt för skapandet av en tillförlitlig analys.

Med den redan befintliga forskningen kring chefers direkta påverkan på innovation som utgångspunkt utformades denna studie initialt med syftet att enbart fördjupa förståelsen för chefers indirekta påverkan på medarbetares innovativa beteende. Detta grundade sig i att det

redan fanns många studier gjorda kring chefers direkta påverkan på innovation. Vid analys av det empiriska materialet kunde det utläsas att vid undersökandet av chefers indirekta påverkan framkom även chefernas syn på direkt påverkan. Utifrån detta kunde vi se motstridigheter mellan befintlig teori och det insamlade materialet med avseende på direkt påverkan, vilket ledde till en omformulering av vårt syfte som nu inkluderar både direkt och indirekt påverkan.

2.7 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET & ÄKTHET

Vid bedömning av kvalitet i akademiska studier kan ett brett urval av begrepp och analysverktyg användas. Inom den kvantitativa forskningen är validitet och reliabilitet väl vedertagna bedömningskriterier men inom kvalitativa studier är forskare inte lika väl överens kring vilka kriterier som ska användas (Bryman & Bell, 2005). För kvalitetsbedömning är tillförlitlighet och äkthet de två kriterier som varit mest frekvent förekommande. Med en studies tillförlitlighet avses huruvida studien är genomförd oberoende av forskarna och deras tidigare förutfattade meningar. Tillförlitlighet kan uppnås dels genom så kallad respondentvalidering men också genom öppenhet kring hur studien har genomförts (Bryman & Bell, 2005). För att denna studie ska uppnå så hög grad av tillförlitlighet som möjligt har den färdiga uppsatsen skickats ut via e-post till alla som tagit del i studien. Transkriberingar har också funnits tillgängliga för de som velat ta del av dessa. Vidare har det i denna studie även försökts visa ett så detaljerat tillvägagångssätt som möjligt så att läsaren ska kunna ta del av hur processen har gått till. För att ytterligare bidra till studiens öppenhet finns intervjuguiden i Bilaga 1. För att uppnå en så nyanserad och objektiv analys av det insamlade materialet som möjligt har detta bearbetats både individuellt och i grupp.

Med äkthet menas hur väl en studie representerar det som ämnas undersökas, det vill säga huruvida undersökningen och dess metod är relevanta för att kunna besvara frågeställningarna och uppnå studiens syfte (Bryman & Bell, 2005). Då undersökningen gjordes på ett helt företagssegment, unga kunskapsintensiva organisationer, ansågs ett sätt att uppnå äkthet vara genom att undersöka fler än en organisation. Detta för att kunna skapa förståelse för uppfattningar som antingen överlappar eller skiljer sig åt inom det valda segmentet. Utan att undersöka flertalet organisationer ansågs det inte kunna läggas fram något bidrag som kan anses tillförlitligt. För att vidare öka studiens äkthet valdes det att intervjua personer som, antingen grundat organisationen eller sitter i den operativa ledningen, och på så sätt är djupt insatta i sina respektive organisationer.

3. TEORETISKT RAMVERK

Studien åsyftar att fördjupa förståelsen för chefers roll i innovationsprocesser inom unga kunskapsintensiva organisationer med fokus på den direkta och indirekta påverkan på innovation. Valet av de utspridda teorierna och sammankopplingen mellan dessa grundas i att kunna uppfylla studiens syfte. Genom att belysa och skapa förståelse för innovation i kunskapsintensiva organisationer och ledares förhållning till innovation genom direkt och indirekt påverkan har de valda teorierna och deras förhållning till varandra möjliggjort utförandet av studiens analys.

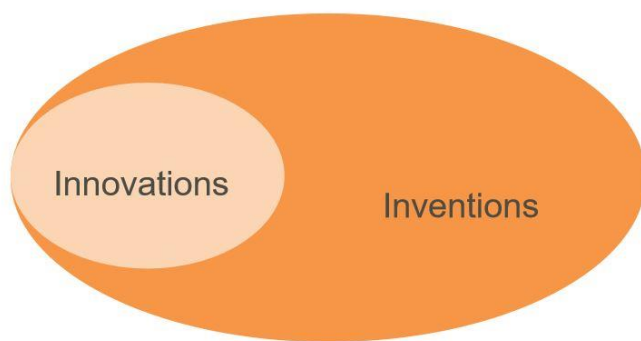
3.1 VAD ÄR INNOVATION OCH VARFÖR ÄR DET VIKTIGT?

Dagens organisationer är omgivna av konstanta förändringar som drivs på av den alltmer innovativa tekniska utvecklingen och globaliseringen. Detta i kombination med den alltmer konkurrensutsatta marknaden sätter press på organisationer med avseende på deras långsiktiga överlevnad. Det krävs att de kontinuerligt agerar innovativt samt att de besitter kapacitet att kunna utveckla och implementera nya produkter och tjänster, som motsvarar både kundernas uttalade men också outtalade behov. Steiber (2014) menar att organisationer bör organiseras, drivas och ledas i enlighet med detta.

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) och Eurostats (2005) formella definition av innovation lyder som följer:

The implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organizations or external relations. (OECD & Eurostat, 2005, s. 46)

Begreppet innovation kan delas upp i både 'invention' och innovation. En invention är en uppfinning av en helt ny produkt, metod eller process, men som inte behöver vara av praktiskt värde. Innovation är som förklarat i citatet ovan en förbättrad förändring av en etablerad lösning eller en ny lösning som implementerats (Freeman & Soets, 1997). Det som är gemensamt för både inventions och innovation är att de båda innefattar en viss grad av nyskapande (OECD & Eurostat, 2005). En invention övergår till att vara en innovation när den tas i praktiskt bruk genom kommersialisering och på så sätt skapar värde och sprids på marknaden (Freeman & Soets, 1997). Relationen mellan en invention och innovation framställs i modellen nedan.



Figur 1: Förhållandet innovation och invention

I syfte att skapa genomslagskraft för det som har producerats krävs det en kommersialiseringsprocess. Rogers (2003) beskriver processen som belyser den kommersiella spridningen av innovation på följande sätt; 1) en innovation 2) som kommuniceras genom olika kanaler 3) under en tidsperiod 4) i ett socialt sammanhang. Det är genom denna kommersialiseringsprocess som en invention övergår från att endast vara en uppfinning till att vara en innovation i form av praktisk användning av kund.

Innovativt beteende likställs vanligtvis med att vara kreativ och kunna åstadkomma nya idéer. Amabile (1996) och West (2002) definierar kreativitet som generering av idéer som karaktäriseras av både användbarhet och nyskapande. Detta kan dock anses vara ett begränsande synsätt till vad innovativt beteende är, då det enbart belyser det utifrån ett perspektiv (Rosing, Frese & Bausch, 2011). I OECD och Eurostats (2005) definition av innovation i ovanstående citat ligger stor betoning på implementering och inte enbart på den förbättring eller förnyelse som skapas. På så vis kan innovativt beteende betraktas som kreativitet i kombination med implementering, då applicering av idéer utgör en central roll (Rosing et al., 2011). Vidare beskriver Rosing et al. (2011) att det som skapar komplexitet kring innovativt beteende är att kreativitet och implementering inte rör sig i en linjär process från 1) nya idéer till 2) appliceringen av dessa idéer. Processens rörelse har istället en ojämn och iterativ karaktär (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004; King, 1992; Schroeder, Van de Ven, Scudder & Polley, 1989; Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 1999), således är det svårt att dela upp innovativt beteende i enskilda faser. Följaktligen kräver det innovativa beteendets icke-linjära rörelse att nya idéer och implementering av dessa kontinuerligt växlas om varannat under innovationsprocesser (Rosing et al., 2011).

3.2 KUNSKAPSINTENSIVA ORGANISATIONER OCH DESS STRUKTUR

Från att ha producerat varor på en nationell front har organisationer blivit mer globala och produktionen av varor har centraliserats till större företag genom uppköp och utnyttjandet av skalfördelar. Arbetsintensiva företag har alltså blivit en mindre och mindre del av dagens företagssamhälle och idag ökar andelen kunskapsintensiva företag för varje dag som går (de Jong & Den Hartog, 2007). Till skillnad från arbetsintensiva organisationer som karaktäriseras av en hög grad av, oftast, fysiskt arbete och en hög kapitalintensivitet (Nurmi, 1998) kännetecknas kunskapsintensiva organisationer av mer sofistikerade produkter och tjänster som bygger på den individuella kunskapen hos varje individ i organisationen (Alvesson, 2004). Då dessa organisationer ofta agerar på en marknad som är under konstant förändring och kräver förnyelse är lärande också en större del av vardagen i den kunskapsintensiva organisationen (Nurmi, 1998). Alvesson (2004) har belyst sju egenskaper som identifierats som universella för kunskapsintensiva organisationer;

1. Högkvalificerade individer som utför kunskapsarbete
2. Hög grad av autonomi och försvagning av hierarkier
3. Applicerandet av ad hoc-strukturer inom organisationer
4. Behovet av omfattande kommunikation för koordination och problemlösning
5. Specifikt anpassad kundservice
6. Asymmetrisk maktrelation och informationsspridning
7. Subjektiva och osäkra kvalitetsbedömningar

I ett företagssamhälle där antalet aktörer konstant ökar och konkurrensen hela tiden blir tuffare är det viktigt för alla organisationer att sticka ut från mängden och göra något som särskiljer den egna organisationen. Där organisationer tidigare haft större möjlighet att särskilja sig och utveckla sina egna produkter och tjänster, har den högteknologiska utvecklingen gjort att kunskap och information nu är mer tillgänglig för alla (du Plessis, 2007). Utifrån detta har innovation blivit allt viktigare, särskilt på den kunskapsintensiva marknaden (de Jong & Den Hartog, 2007). Kunskapsintensiva produkter och tjänster kräver kontinuerliga förändringar, förbättringar och uppgraderingar för att fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden och därför har medarbetares innovativa beteende i dessa organisationer blivit en allt mer kritisk aspekt att ta hänsyn till (de Jong & Den Hartog, 2007).

Platta organisationsformer har blivit en allt mer vanlig organisationsstruktur för innovativa kunskapsintensiva organisationer där kännetecknen bland annat är få hierarkiska nivåer, om några alls, där mellanleden består av öppna och ostrukturerade kommunikationsvägar samt dynamiskt organisationsklimat (Steiber Sverker Alänge, 2013). Även Mumford et al. (2002) menar att innovation och kreativitet oftast är mer återkommande inom öppna organisationsstrukturer då kommunikation flödar lättare genom hela organisationen, vilket ses främja innovation och kreativitet.

3.3 ARBETSMILJÖNS PÅVERKAN PÅ INNOVATION

Som nämnts tidigare har vikten av innovation blivit en allt mer essentiell del av vardagen för organisationer, inte minst kunskapsintensiva. Trots detta finns det idag begränsat med forskning gjord på området och bland den forskning som finns ligger det i majoriteten av fallen fokus på individen och dennes innovativa beteende. Att enbart diskutera innovation utifrån antaganden kring individen är dock bristfälligt (Hemlin, Allwood & Martin, 2004). Hemlin et al. (2004) menar att yttre faktorer spelar en stor roll för hur individers innovativa förmåga utvecklas och lyfts fram och lägger stort fokus vid vikten av den omgivande arbetsmiljön. De får även stöd av den undersökning som Amabile (1996) genomfört där de når följande slutsats;

Managers at all levels who wish to foster creativity and innovation within their organisations can do so not only by paying attention to what sort of individuals they hire – to the kind of personal characteristics and skills that early creativity research emphasised – but also by paying attention to the environment they create for these potentially creative individuals. (Amabile, 1996, s. 1180)

Både Amabile (1996) och Hemlin et al. (2004) tillskriver begreppet miljö ett antal aspekter. De mindre fysiska aspekterna som behandlar bland annat kognitiva aspekter har vi valt att inte använda oss av i denna studie då de inte fyller någon funktion i avseende att uppfylla vårt syfte. Istället används miljö som den fysiska miljö som finns på arbetsplatsen och de forum som skapas. I innovationsbyggande syfte lyfts kommunikationen mellan medarbetare fram som en essentiell faktor och för chefer trycker Amabile (1996) och Hemlin et al. (2004) på vikten av att dessa skapar en arbetsmiljö som främjar denna kommunikation. Detta innebär att chefer bör se till hur arbetsplatser kan utformas för att främja innovation hos medarbetare där bland annat öppna kontorslandskap anses vara en bidragande faktor (Amabile, 1996; Hemlin et al., 2004).

3.4 LEDARSKAPETS INVERKAN PÅ INNOVATION

Ledarskap kopplat till innovation benämns ofta 'innovation management' eller kreativt ledarskap och dessa begrepp syftar på ledarskap som ett centralt verktyg för att främja innovation. Även då innovation och medarbetares innovativa beteende kan anses vara självmotiverat, så ger ledarskap en fördel för innovationens förutsättningar och framgång (Mumford & Licuanan, 2004). Den skillnad som ledarskapet i relation till innovation skapar, ligger i dess fokus att generera innovationsrelaterade resultat istället för resultat ur ett perspektiv av effektivitet eller kvantitet. Även då effektivitet spelar en viktig roll är innovation centralt, vilket vidare betyder att organisationer önskar kapitalisera på medarbetares innovativa beteende. Genom att använda ledarskap som ett verktyg är det då viktigt att underlätta för innovation och innovativt beteende (de Jong & Den Hartog, 2007).

Hunter och Cushenbery (2011) betonar ytterligare vikten av att använda ledarskap för att underlätta för innovation. De menar att innovation inte inträffar spontant utan att det är ledares roll att vägleda medarbetare bort från upptrampade banor mot nytänkande riktningar. Då innovationsprocesser vanligtvis är icke-linjära och ständigt föränderliga behöver ledarskapet anpassas efter detta samt kunna anpassas efter vilken aspekt av processen som behöver underlättas. Då innovationsprocesser kan anses vara två-delad är vissa aspekter viktiga under den idégenerande fasen medan andra förutsättningar behövs under implementeringsfasen (Rosing et al., 2011). Ledarskap för innovation kan således anses utgå från ett perspektiv av anpassning istället för effektivitet, som annars är en vanlig utgångspunkt (de Jong & Den Hartog, 2007; Rosing et al., 2011).

Kombinationen av ledarskap och innovation kan också anses verka inom ett spänningsfält där ledare ska finna en gränsdragning mellan att både tygla men också släppa lös medarbetares utrymme för och möjlighet till innovation. Innovationsprocessen, i dess behov av både frihet till kreativitet men också implementering, skapar två olika och skilda processer. Dessa olika processer har vidare olika krav på angreppssätt. Kreativitet kräver rum för att experimentera medan implementering relaterar till exploatering. Experimentering innebär att tänka bortom det som tas för givet och våga bryta invanda rutiner medan exploatering å andra sidan innebär effektivitet, rutiner och resultatorientering. Då innovation är en komplex process kräver det att medarbetare använder experimentering och exploatering om vart annat. Därmed behöver en ledare i innovativa miljöer dels främja experimentering och exploatering, dels vara flexibel nog att kunna skifta mellan de två. (Rosing et al., 2011)

3.4.1 DIREKT OCH INDIREKT PÅVERKAN PÅ INNOVATION

Ledares påverkan på innovation kan uttryckas genom antingen direkt eller indirekt påverkan. De Jong och Den Hartog (2007) tydliggör ledares betydelse för innovation inom organisationer genom att se till dess direkta påverkan på innovation. Ledares direkta påverkan på innovation innefattar exempelvis handlingar eller beslut som medför direkt påverkan på medarbetares innovativa beteende eller sätt att arbeta med innovation (de Jong & Den Hartog, 2007; Hunter & Cushenbery, 2011). Betydelsen av att studera ledares direkta påverkan på innovation har kommit som en utökning av den ovanstående framställningen av ledares påverkan på innovation genom att se till exakt vilka handlingar som kan ge vilka konsekvenser för både individer inom organisationer samt för organisationer som helhet (de Jong & Den Hartog, 2007; Hunter & Cushenbery, 2011). Indirekt påverkan är ledares handlingar som på ett indirekt sätt främjar innovation genom exempelvis skapandet av en innovativ arbetsmiljö som i sin tur främjar innovativt beteende (Hunter & Cushenbery, 2011). Genom att se till ledares indirekta påverkan beskrivs därmed även den påverkan som är svårare att få grepp om men som är viktig att ha i åtanke för organisationer som vill främja innovation (Hunter & Cushenbery, 2011).

Ledares direkta påverkan på innovation kan komma i många olika former. Mumford et al. (2002) redogör för ledares roll som övervakare över medarbetares arbetsuppgifter vad gäller innovation och vilken påverkan övervakning har på innovation. Resultatet ur redogörelsen för övervakningens direkta påverkan på medarbetares innovativa beteende var att medarbetares innovativa arbete blir sämre vid både för lite övervakning samt vid för hård övervakning (Barnowe i Mumford et al., 2002). När ledares övervakning av arbetet med innovation var för hård i form av detaljstyrning sågs en negativ inverkan på medarbetares förhållningssätt till innovation då kreativiteten sjönk och resultaten blev sämre. Som ett resultat av detta samband framkom att ledares direkta påverkan genom övervakning snarare borde komma i form av generell övervakning av arbetsprocesser och projekt (Cardinal & Hatfield i Mumford et al., 2002). Direkt påverkan i form av kommunikation om generella mål och visioner har visat sig ha en positiv påverkan på medarbetares innovation och kreativitet, jämfört med hård övervakning (Hunter, Thoroughgood, Myer & Login i Hunter & Cushenbery, 2011).

En annan direkt påverkan ledare kan ha på innovation är genom delegering av arbetsuppgifter kopplade till innovation. Delegering av arbetsuppgifter med hänsyn till innovation innebär att fatta beslut om vilka individer eller grupper som ska arbeta med vissa lösningar eller projekt (de Jong & Den Hartog, 2007). Inom detta är det även viktigt att se över ledares beslutstagande

vad gäller vilka innovativa lösningar och projekt i sig som ska tas vidare. Hunter och Cushenbery (2011) menar att ledare måste ta beslut baserade på organisationers resurser vad gäller innovation då detta är förutsättningar för innovation inom organisationer och därmed även beslutstagandet. Ledare måste därmed först ta hänsyn till de organisatoriska resurser som finns med hänsyn till innovation och därefter delegera arbetsuppgifter till medarbetare med tanke på de förutsättningar som organisationen har för arbete med innovation (de Jong & Den Hartog, 2007; Hunter & Cushenbery, 2011). De Jong och Den Hartog (2007) menar vidare att efter att ha delegerat arbetsuppgifter vad gäller innovation till medarbetare så har ledare skapat en direkt påverkan på innovation inom organisationen men att det därefter krävs att ledare drar sig tillbaka och låter medarbetare sköta uppgifterna med hänsyn till givna mål.

För ledare att bilda grupper med medarbetare vars uppgift är att arbeta med innovation ses både som en direkt påverkan på innovation samt som en indirekt påverkan. De Jong och Den Hartog (2007) menar att det är en direkt påverkan i form av att arbetsuppgifter som syftar på innovation ska passa med medarbetares kompetens och preferens vad gäller arbetsuppgifter. Detta tillsammans med att inte endast arbeta med samma uppgifter menar de Jong och Den Hartog (2007) är en direkt påverkan av ledares handlingar som främjar innovation. Hunter och Cushenbery (2011) menar däremot att det är en indirekt påverkan av ledare då de genom sin sammansättning av medarbetare skapar förutsättningar för innovativt grupp beteende, men att det inte är något som kan garanteras då det finns många orsaker till varför sammansättningen av medarbetare inte skulle fungera. Fortsättningsvis belyser Hunter och Cushenbery (2011) även att antalet medarbetare också spelar roll då alltför många eller få inom en grupp kan motverka innovativt beteende. För få medarbetare inom en grupp kan leda till för få kreativa idéer och för enhetligt tänkande medan för många medarbetare kan leda till att individer får problem med att uttrycka sina idéer (Hunter & Cushenbery 2011).

Att skapa ett klimat för innovation inom organisationer samt att se till vilka medarbetare som anställs är två sätt för ledare att indirekt påverka innovation på (Hunter & Cushenbery, 2011). Den förstnämnda hör ihop med att leda medarbetare genom visioner och mål eller genom att låta medarbetare avsätta speciell tid för att endast arbeta med innovation under arbetstid (Amabile et al. i Hunter & Cushenbery, 2011). Att skapa ett klimat för innovation handlar därmed om ledares indirekta påverkan på innovation genom att skapa en atmosfär eller en viss typ av arbetsmiljö där medarbetare kan känna att kreativitet uppmuntras, vilket kan leda till innovation (Hunter & Cushenbery, 2011). Att anställa kreativa medarbetare är också ett indirekt sätt att påverka innovation inom organisationer då kreativa individer ses vara kapabla

till att främja innovation då det finns större möjlighet till att förutse vad som ska ske på marknaden och även vilka innovativa lösningar som kan tillfredsställa de nya behov som uppkommer (Hunter & Cushenbery, 2011).

Att använda erkännande är en annan faktor som anses direkt påverka innovation (de Jong & Den Hartog, 2007). Erkännande innehåller tre aspekter; 1) att ge beröm och uppmärksamhet, 2) belöningar i form av ekonomiska kompensationer, mer autonomi och likande belöningar och slutligen 3) ceremonier så som festliga evenemang och offentliga tillkännagivande (Yukl, 2002). Föregående forskning tyder på att det är viktigt för ledare att vara benägna att visa uppskattning och erkännande inför medarbetares innovativa beteende. Detta har visat sig betydelsefullt då erkännande kan initiera kreativitet men också implementering av idéer (de Jong & Den Hartog, 2007). Tidigare studier har också påvisat att när innovativa idéer inte tas på allvar av ledaren, så har detta negativa konsekvenser på medarbetares innovativa beteende. Även då samtliga idéer inte används eller implementeras är erkännandet av ansträngningen av stor betydelse. Många organisationer väljer också att visa erkännande vid misslyckande för att uppmuntra till risktagande, då det gynnar innovation i det långa loppet (de Jong & Den Hartog, 2007; Hunter & Cushenbery, 2011). Om erkännande visas kan det leda till både kreativare och effektivare problemlösning (de Jong & Den Hartog, 2007).

I nedanstående matris har vi sammanfattat den teori som presenterats om ledares direkta och indirekta påverkan på innovation.

Direkt påverkan	Indirekt påverkan
<p>Handlingar som medför direkt påverkan på innovation och medarbetares innovativa beteende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Övervakning av medarbetares arbetsuppgifter • Delegering av arbetsuppgifter • Kommunicera visioner • Bildandet av grupper med innovation som fokus, där kompetens sätts främst 	<p>Handlingar som indirekt påverkar innovation och medarbetares innovativa beteende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bildandet av grupper med innovation som fokus, där sammansättning och innovativt grupp-beteende sätts främst • Rekrytering av innovativa medarbetare • Skapa ett klimat som främjar innovativt beteende

<ul style="list-style-type: none"> • Erkännande vid innovativt beteende 	
--	--

Figur 2: Direkt- och indirekt påverkan

3.5 SUMMERING AV TEORETISKT RAMVERK

I detta kapitel har ett teoretiskt ramverk presenterats som en grund för det kommande analyskapitlet. Genom att ha sett till skapandet av innovation utifrån invention, har betydelsen av kommersialisering framställts då det är genom kommersialisering som en invention får ett värde. Det gäller därmed inte endast att se till förbättring och förnyelse utan även till själva implementeringen. Detta har även visats ha stor betydelse specifikt för kunskapsintensiva organisationer i och med deras behov av ständig förändring för att kunna vara konkurrenskraftiga. Vidare har chefers påverkan på innovation och medarbetares betydelse för innovation belysts, där utformningen av en arbetsmiljö för att främja innovation är ett exempel på en förutsättning som chefer skapar. Detta har mynnat ut i hur chefer direkt och indirekt kan påverka innovation. Det som är av betydelse att ta med i fortsatt läsning är därmed hur de ovan nämnda teorierna tillsammans skapar en grund för en tillförlitlig utgångspunkt för analysarbetet, som hjälp för att uppfylla studiens syfte.

4. EMPIRI & ANALYS

I analyskapitlet önskar vi synliggöra och beskriva hur de chefer vi intervjuat ser på sin roll i relation till innovation genom att koppla det empiriska materialet till det teoretiska ramverket. Då studien har bedrivits genom ett abduktivt tillvägagångssätt har analysen utformats efter de riktningar som uppkommit i det empiriska materialet samt genom återblickar till existerande forskning inom direkt och indirekt påverkan. Dessa riktningar i materialet har skapat ett antal teman som vi tagit fasta på och analyserat. Redogörelser för chefers yttrande och uttalande kommer lyftas för att belysa dessa olika teman. Kapitlet struktureras efter de teman som kommit upp varav dessa har indelats under mer övergripande rubriker med underrubriker vid behov. Dessa teman åsyftar att besvara de framställda frågeställningarna som berör vad chefers intentioner är samt hur chefers handlingar ser ut i avseende att främja innovativt beteende bland medarbetare i unga kunskapsintensiva organisationer.

4.1 MEDARBETARES NÄRHET TILL KUND

För större, väletablerade organisationer kan ekonomisk stabilitet ses som en förutsättning som tillåter att tid läggs på innovation (Steiber, 2014) genom exempelvis allokering av en viss mängd tid till innovation. För unga kunskapsintensiva organisationer är ekonomisk stabilitet snarare en utgångspunkt, som det innovativa arbetet behöver förhållas till (Steiber, 2014). Det innovativa arbetet behöver mynna ut i kommersialisering för att generera intäkter. För att bättre förstå vad det är kunder önskar och vad som saknas på marknaden och då uppnå kommersialisering, är det viktigt för medarbetare att komma i kontakt med kunder. Kundkontakt skapar således möjlighet för medarbetare att få en direkt insyn i kunders behov och önskemål. I det följande avsnittet kommer den ekonomiska aspekten, kommersialisering samt kundkontakt att belysas för att skapa insikt om dessa områdens betydelse.

I och med att vi är självfinansierade så är pengar fortfarande en viktig grej och vi måste tänka på att det vi gör faktiskt får en output ekonomiskt. Vi måste alltså lyssna på kunden och kanske inte tänka enbart på vad som skulle kunna vara nästa stora grej. (Organisation A)

Man måste också ha modet att säga nej ibland och prioritera bland alla idéer. Vilket då innebär att någonstans kommer det vara fel prioriterat, men det får man ju leva med. För lika modig man ska vara och bejaka, lika modig ska man, måste man vara och säga att timingen inte är rätt för det, eller vi har inte pengar till det. (Organisation F)

Vi är en pressad organisation på så sätt att vi /.../ måste leverera rätt mycket och sälja rätt mycket så att allt det måste fortlöpa hela tiden vid sidan om det innovativa. (Det blir) såklart en ekonomisk fråga också, det finns ju hur mycket roliga idéer som helst men som kostar. (Organisation E)

Sen är det väl såklart en ekonomisk fråga också /.../det finns ju hur mycket roliga idéer som helst men som kanske kostar desto mer. (Organisation G)

Uttalandet av chefen från Organisation G ovan poängterar hur kreativitet och innovation styrs av kostnadssidan och chefen från Organisation A uttalar sig på ett liknande sätt om motsatsen, det vill säga intäktssidan. Samtliga citat ovan kan tolkas som att för unga kunskapsintensiva organisationer, som har begränsade resurser, blir de ekonomiska resurserna en utgångspunkt som cheferna måste ta hänsyn till och arbeta utifrån vad gäller innovationsprocesser. Istället för att innovation är något som kan behandlas utan hänsyn till ekonomiska resurser, lägger det snarare en grund för att innovation ska vara en möjlighet (Steiber, 2014). En problematik som uppstår ur detta kan därmed vara kombinationen av att vara innovativ och samtidigt ekonomiskt stabil inom denna typ av organisationer. Cheferna nedan menar att en balans mellan dessa två kan uppnås genom kommersialiseringsfokus på innovation.

Det kanske är en jättebra, jätteinnovativ idé men om man inte är klar med affärsmodellen och man vet inte hur man ska nå ut med produkten /.../ Så även om det var en innovativ idé så innan den är på marknaden är det ju inte innovation. (Organisation A)

Det vi gjorde var nästan så pass nytt att folk inte fattade, att de inte fattade vad man skulle använda det till. Och då gränsar det liksom till - Är det här överhuvudtaget innovation eller är det en invention?! /---/ om inte [kunder] tycker att vi är innovativa så är vi inte det. Det är ju verkligen i betraktarens ögon. Kan man inte ge dem innovation, ge någon nytta till sina kunder och användare så, som sagt, då är man liksom inte innovativ. (Organisation C)

Chefernas uttalanden poängterar vikten av att organisationerna är innovativa på rätt sätt vilket omfattar att de skiljer på en invention och en innovation, där den första är en uppfinning som inte nödvändigtvis blir till en kommersialiserad slutprodukt. Chefen i Organisation C belyser även oron över att deras innovativa slutprodukt eventuellt kan resultera i avsaknad av en kundkrets som efterfrågar den. I likhet med ovanstående citat beskriver även chefen från Organisation D vikten av att en innovation ska vara en efterfrågad förändring som medför en förbättring och inte ännu en ny lösning av något som redan finns i överflöde på marknaden.

Ovanstående uttalanden kan knytas an till Rogers (2003) som belyser vikten av att det som produceras inom en organisation också kommer till praktisk användning hos kund. För att en innovation skall betraktas som lyckad så ska den vara efterfrågad och kommersialiseras (Rogers, 2003). Steiber (2014) menar att framtagandet av nya produkter och tjänster i

kunskapsintensiva organisationer vanligtvis initieras av att kunder efterfrågar bättre eller nya lösningar. Utbudet av innovationer styrs därmed av medarbetares innovativa beteende, specifikt deras förmåga att kommersialisera kreativa idéer (Rosing et al., 2011). Kommersialiseringen av produkter och tjänster kan därför anses vara beroende av den efterfrågan som finns och därför blir kontakten med kunder essentiell för att kunna möta deras behov.

Vi har försökt att allmänt kring innovation vara extremt nära kopplade till kunden. (Organisation D)

Alltså kundkontakterna överlag är otroligt viktigt för medarbetarna just för att man lär sig väldigt mycket av det. (Organisation E)

Kunderna är ofta bra på att säga vad de behöver just nu men är inte lika bra på att se vad som behövs om kanske sex månader. Där är det mer vår uppgift att lista ut vad det är de kommer behöva. (Organisation A)

Ovanstående citat skildrar chefernas uppfattning om att kundfokus är väsentligt för innovationer och de anser att dessa innovationer uppstår när medarbetare sätts i direkt kontakt med kunden. Detta kan tolkas som att cheferna distanserar sig själva från innovation och istället skapar förutsättningar för medarbetarna att driva innovation, vilket stämmer överens med det Rosing et al., (2011) menar med att ledare främjar innovation när de växelvis tyglar och släpper lös medarbetare. Detta görs genom att först skapa sammanhang som tillåter medarbetarna att ha nära kontakt till kunderna och därefter distansera sig själva från innovationsprocesser. Intentionen anses vara att dessa sammanhang ska främja medarbetares innovativa beteende, för att på så sätt skapa produkter och tjänster som kunderna önskar eller kan komma att önska i framtiden.

I detta avsnitt har meningen varit att illustrera chefernas roll gentemot den ekonomiska stabilitet som de unga kunskapsintensiva organisationerna måste förhålla sig till, vikten av kommersialisering samt hur cheferna skapar förutsättningar för innovativt beteende genom att se till att medarbetarna har tillgång till sammanhang där de har direkt kontakt med kunder.

4.2 KONSTRUERA FÖR INNOVATION

Både den valda teorin och vårt empiriska material har belyst en positiv korrelation mellan en platt organisationsstruktur och innovation. I avsnittet nedan kommer vi visa på hur cheferna kan påverka medarbetarnas innovativa beteende genom skapandet av en platt struktur. Vi kommer även visa på hur en platt organisationsstruktur också kan få effekter på organisationers rekryteringsprocesser.

4.2.1 STRUKTUR FÖR INNOVATION

Chefen för Organisation F uttryckte att trots sin roll som chef, med det ansvar det innebär, så tas beslut oftast av medarbetarna inom organisationen då den har en platt struktur och alla är involverade i det som pågår inom organisationen. Även chefen på Organisation C påpekade att deras organisationsform är väldigt öppen och utan flertalet hierarkiska nivåer, vilket innebär att mycket tillit läggs på medarbetarna inom organisationen. En organisationsstruktur där öppet kommunikationsflöde genomsyrar hela organisationen samt där det finns få mellanled mellan de olika nivåerna har positiv inverkan på innovation och kreativitet inom organisationen (Mumford et al., 2002; Steiber Sverker Alänge, 2013).

En stor grund till innovation det är också att vi har en väldigt platt struktur så att till exempel en av våra programmerare kan gå till mig och /.../ jag lyssnar på det och vi tar in det och om det är bättre så går vi i den riktningen /---/ Hierarki. Struktur. Vardag. Processer. Templater. Powerpoints. Alla sådana grejer. Det tror jag inte är bra för innovation. (Organisation D)

Det är lite, det känns lite speciellt så här i början så när man är en handfull, knappa tio stycken, kan man som VD leda genom exempel. Då kan du vara den som är längst på kontoret, du kan vara den som alltid är tillgänglig, du kan typ sova under skrivbordet. /.../ för att kunna utvecklas som bolag så är det viktigt att man som chef släpper taget och litar på sina kollegor. (Organisation C)

Sitter man i en större organisation där det är åtta hierarkier till det verkliga beslutet tas så ser man ju själv att det kan liksom ta ett år innan det ens diskuteras i det forumet där beslutet tas. På så sätt så ju inte Organisation E /.../ speciellt hierarkiskt och det underlättar ju. (Organisation E)

Jag behöver skapa en stämning som gör det att det är tillåtande. Se till att idéer tas på allvar /.../ framförallt att våra chefer förstår vikten i att även om man är upptagen och har mycket att göra; att man inte bara avfärdar någon som kommer med någonting utan faktiskt lyssnar /.../. (Organisation B)

De ovanstående citaten skildrar chefernas uppfattning om att en platt organisationsstruktur har en positiv inverkan på innovation. Genom att skapa en platt struktur där kommunikation kan ske på ett enkelt och snabbt sätt kan det tolkas som att relationen mellan cheferna och medarbetarna är närmare och mer påtaglig då de ständigt kommer i kontakt med varandra. Detta görs genom skapandet av öppenhet där cheferna uttrycker att de anser sig själva lyssna på det medarbetarna kommunicerar till dem. Att en platt organisationsstruktur skapar förutsättningar för innovation inom unga kunskapsintensiva organisationer är därmed en tolkning som kan göras genom att cheferna uttrycker att de lättare kan fånga upp idéer och tankar då de är i nära kontakt med medarbetarna. Detta stöds även av Mumford et al. (2002), som menar att kommunikationsflödet som följer av en platt struktur främjar innovation. Kunskapsintensiva organisationer är utsatta för en snabb, föränderlig miljö där det blivit allt svårare att skilja sig

från konkurrenterna. Detta har legat till grund för att vikten av förändringar och förbättringar genom innovation blivit allt mer väsentligt för att behålla konkurrenskraft (de Jong & Den Hartog, 2007; du Plessis, 2007). Att snabbt fånga upp idéer och tankar kan därmed ses som en förutsättning för att dessa typer av organisationer, som kräver innovation, ska kunna göra de förändringar och förbättringar som marknaden efterfrågar för att vara konkurrenskraftiga.

Nedanstående citat kan också tolkas som förutsättningar som skapats på grund av dessa unga kunskapsintensiva organisationers platta struktur.

Det tror jag är viktigt rent generellt - att allas röster är lika mycket värda! Min förhoppning är att det skapar en stämning där man vet att ens idéer lyssnas på och värderas jämt med andras och att detta ger ett bra klimat där alla för fram sina idéer. /.../ Den mesta innovation kommer från de som jobbar med det från dag till dag och verkligen förstår var problemen ligger och hur en lösning borde se ut. (Organisation A)

Så det här händer liksom hela tiden och det tycker jag är någonting som vi har lyckats med i vår organisation, att ha den här platta strukturen, att folk inte är rädda att gå till toppledarna. (Organisation D)

/.../ det är viktigt att ha så få frihetsgrader som möjligt när det gäller kommunikation. Det ska vara så att all information i ett företag inte ska vara mer än två till tre frihetsgrader bort från dig, det vill säga alla anställda inte ska behöva gå genom mer än två eller tre noder innan de har hittat den informationen de vill ha. (Organisation D)

Samtliga citat kan tolkas som att de unga kunskapsintensiva organisationernas platta struktur påverkat förutsättningarna för klimatet inom organisationerna. Citaten påvisar chefernas syn på hur alla medarbetare ska vara deltagande vad gäller innovation. Att skapa ett klimat där medarbetare upplever att deras innovativa beteende uppmuntras främjar innovation (Hunter & Cushenbery, 2011). Detta kan tolkas som att klimatet inom organisationerna är menat att vara öppet då chefernas syn är att kunskap och innovation ligger hos medarbetarna. Chefernas roll på klimatet blir då att få medarbetarna att känna sig involverade i syfte att få dem att våga uttrycka sina idéer. Som nämnts tidigare har negativa konsekvenser på innovation varit ett resultat av ledares bristande förmåga att ta tillvara på idéer (de Jong & Den Hartog, 2007). Genom de platta organisationsstrukturerna kan detta även tolkas som att informationsflödet sker snabbt då tidigare presenterade citat påvisat chefernas syn på att snabbt fånga upp idéer för tillämpning av innovation, varav kan ses som en förutsättning för innovation. Känslan av öppenhet mellan cheferna och medarbetarna kan tolkas som att cheferna anser att gränserna mellan de olika rollerna suddas ut vilket de anser vara en viktig del i skapandet av förutsättningar som ska främja innovation inom organisationerna.

4.2.2 REKRYTERA FÖR INNOVATION

Under intervjutillfället med Organisation C var ett argument för möjligheterna till innovation att ha medarbetare som är intresserade av att vara innovativa och att organisationens strategi annars var oanvändbar. Chefen för Organisation D ansåg även att genom att attrahera medarbetare till organisationen genom att få medarbetarna att förstå vad det är de kan bidra med så ansågs cheferna kunna anställa medarbetare som är engagerade. Som nämnts tidigare finns det många olika faktorer som skapar förutsättningar för innovation. En direkt påverkan på innovation kan ledare ha genom bland annat delegering av arbetsuppgifter som är kopplade till innovation (de Jong & Den Hartog, 2007). En indirekt påverkan på innovation kan ta form genom sammansättning av grupper med avseende på grupp beteende och medarbetares preferenser (Hunter & Cushenbery, 2011).

Skapar jag som ledare utrymme och ett klimat och kan ta in personer som jag faktiskt kan hjälpa till att våga, fastän de är skitduktiga med högerfoten, att de vågar köra lite med vänster och skotta med vänster. Kan jag få till det, att jag kan skapa den här trygghetszonen, att jag kan utöka den trygghetszonen, kan jag skapa det klimatet och kan ta in medarbetare som kan ta det steget så får jag ju ett lag som både vågar skjuta med höger och vänster och som vågar ta egna initiativ. (Organisation F)

/.../ vi är en start-up vilket betyder att allt byggs och ingenting fungerar optimalt. Är man den typen av person som tycker att det är frustrerande, då kommer det inte att gå. Är man den typen av person som tycker att det är coolt, utmanande och man ser möjligheter i det så kommer det att gå jättebra. (Organisation B)

”/.../ man liksom känner att man är en del av någonting, man är en viktig del, vi anställer inte någon utan att vi behöver den funktionen, så du kommer inte och känner att du är bara en av många utan du har ett väldigt specifikt värde för oss som företag.” (Organisation D)

/.../ det är jättesvårt att hitta tid att ladda med helt nya saker som ligger helt utanför alla de här must-do's som man har på sin to-do-list /.../ jag är extremt glad över, som jag tycker att vi har lyckats bra med i vår organisation, att vi hittat folk som faktiskt brinner för att lära sig nya saker och som utforskar nya saker på sin fritid, inte 20 procent av sin arbetstid utan på de 20 procent av sin tid som man faktiskt är ledig. (Organisation C)

I ovanstående citat framställs chefernas handlingar för främjandet av innovation annorlunda jämfört med handlingar så som delegering av arbetsuppgifter, sammansättning av arbetsgrupper och medarbetares preferenser. Dessa benämns vara faktorer som både direkt och indirekt påverkar innovation (de Jong & Den Hartog, 2007; Hunter & Cushenbery, 2011). I citaten ovan framkommer det snarare att inom unga kunskapsintensiva organisationer är rekrytering och selektion förutsättningar för innovation. Detta stöds av Hunter och Cushenbery (2011) som visar på vikten av att anställa medarbetare som kan främja innovation. Medarbetare som kan ta eget ansvar och som inte är rädda för en föränderlig miljö anses vara optimalt för att

organisationerna och medarbetarna inom dem ska kunna vara innovativa. Det framkommer även att cheferna anser att medarbetarna också ska passa in i organisationerna, vilket kan tolkas som att de anser att anställa rätt medarbetare är viktigt för organisationen.

I delen ovan har vi belyst hur en platt organisationsstruktur kan påverka medarbetares innovativa beteende i organisationer, men också hur utformandet av den organisatoriska strukturen kan få implikationer för rekryteringen av medarbetare. Det empiriska materialet har också belyst hur rekryteringen av rätt personer kan vara ett sätt att främja innovation inom organisationer. I detta avsnitt har det synliggjorts att en platt organisationsstruktur är till för att möjliggöra främjande av kommunikationen mellan samtliga inom organisationen men också effektivisera informationsflödet inom organisationer. Vidare kan detta få följder på rekryteringen på så sätt att de medarbetare som anställs bör passa in i denna typ av organisationsstruktur.

4.3 INNOVATIVT ARBETSKLIMAT

Att skapa ett organisatoriskt klimat som är ändamålsenligt för innovation och genererar innovativt beteende bland medarbetare är av betydelse för unga kunskapsintensiva organisationer då deras överlevnad delvis beror på deras grad av innovation. Det klimat som råder inom de intervjuade chefernas organisationer bygger på olika faktorer, så som integrerade visioner, självbestämmanderätt, ägandeskap och delaktighet. Dessa fyra faktorer som inverkar på det organisatoriska klimatet gentemot innovation kommer nedan att beskrivas för att belysa hur chefernas roll skapar och inverkar på de faktorer som ligger till grund för det rådande klimatet.

4.3.1 INTEGRERING AV VISIONER

Jag tycker att ledarskap till exempel handlar om att ge visionen. /---/ Genom att inspirera. Genom att få folk att bry sig om det som företaget gör. Få folk till att köpa in i visionen och missionen. Berätta för folk vad visionen och missionen för företaget är. (Organisation D)

Att ha en enad bild om var bolaget är på väg tror jag också är jätteviktigt. (Organisation A)

Vi är väldigt tydliga, vi har en stund varannan vecka och då pratar vi alltid kring företagsvisionen och de bitarna. /---/ Så att transparens är väl hur vi jobbar med de där egna besluten och vara tydliga med vilka värderingar vi står för och hur vi tänker och också vilka mål vi jobbar mot hela tiden. (Organisation B)

Dessa citat synliggör chefernas fokus på att lyfta fram de visioner som finns och de uttrycker också att de spelar en central roll. I citaten nedan fortsätter de med att beskriva hur dessa visioner kan förmedlas ut i organisationen genom så kallade 'road maps'.

Vi planerar och brainstormar tillsammans. Bygger road maps och /../ när vi väl har satt de bitarna så har vi ju, jag personligen är inte sådär jättemycket för processer men mer för ramverk för hur vi arbetar att vi jobbar mer som sagt fritt, så att alla är på banan och följer en road map. (Organisation C)

Vi har road maps för hur utvecklingen ska vara det närmsta året. (Organisation A)

Vid samtliga intervjutillfällen lyfts ämnet visioner och cheferna uttrycker att användandet av visioner är frekvent och av vikt för dem. I citaten lyfts även chefernas betydelse vid förmedling av visioner fram, vilket kan ses som en indikation på hur de ser på den egna rollens betydelse. Att kommunicera visioner anses vara en direkt påverkande faktor på innovation (Hunter et al. i Hunter & Cushenbery, 2011). Utifrån citaten synliggörs dock hur cheferna använder visionerna för att skapa förutsättningar för enhetlighet angående organisationens riktning. Detta sker exempelvis genom att cheferna integrerar visionerna genom att omvandla visioner till road maps, således att visionerna går från att enbart vara en kommunikation av bland annat värderingar, till att vara praktiskt integrerade riktlinjer för medarbetares arbete. Detta går emot teorin då integrering av visioner, genom road maps, bör ses som indirekt påverkan, då integrering handlar om att visioner ska genomsyra organisationen snarare än att behöva kommuniceras.

4.3.2 FRIHET & ANSVAR: SJÄLBESTÄMMANDERÄTT

Genom att ta ett steg vidare från visioner och road maps till förväntningar på medarbetarnas implementering av de riktlinjer som visionerna och road maps skapar, landar det i en frihet i arbetsprocessen där medarbetare är fria att fatta egna beslut.

Jag skulle säga att dels väldigt mycket ansvar och just det att vi inte har väldigt strikta processer för hur man ska göra saker och ting utan man har frihet att hitta nya vägar, hitta nya metoder. Det är väldigt öppet, det är i princip inte hierarkier. om du är säljare som har fått förslag på en ny funktion eller ny förbättring eller ett annat sätt /../ vare sig du är helt ny i organisationen eller om du har varit här sen det startade, så är det öppet för alla nya sätt att driva, tankar och idéer. (Organisation C)

På Organisation E har vi som utgångspunkt att 'du skall lösa det här problemet' åt det här företaget, använd dina kunskaper, använd det du kan. Man får /../ ansvar att använda det man själv kan. (Organisation E)

Gillar man att ha sin lilla regelbok och ha guidelines att följa för allt och så där och men då kommer man inte heller att funka här för här går allting på egna beslut i

princip och du måste vara beredd å ta de utan att ha så mycket information att gå på kanske. (Organisation B)

Man får ju ta ansvar själv och det ger möjligheterna till individerna att utvecklas och komma med nya idéer och innovation. har man friare arbetsuppgifter så har man också mer möjlighet att komma med idéer. (Organisation E)

Cheferna uttrycker här hur ansvaret över arbetsutförandet överläts till medarbetarna, då cheferna uttryckligen säger att de inte har fasta processer och att medarbetare uppmanas till att vara nytänkande och nyskapande, genomgående i hela organisationen. Vidare beskriver cheferna i Organisationerna B och E även hur deras medarbetare bör vara självgående i sitt arbete inom organisationen. Liknande tankar uttrycks i intervjutillfället med Organisation F då chefen beskriver medarbetarnas ansvar genom att betona *“man pratar inte arbetsbeskrivning utan vi har ett uppdrag att utveckla, det är helt annorlunda”* och lyfter på så sätt fram resultatet istället för metoden eller processen. Vidare trycker chefen för Organisation C på vikten av att *det” krävs att du faktiskt har medarbetare och kollegor [som kan] jobba lite fritt och har möjlighet att faktiskt skapa nya grejer”*.

I de ovanstående citaten indikerar cheferna på medarbetarnas roll i friheten över arbetsprocessen och ansvar hänvisas till dessa. Utöver det synliggör de och lägger betydelse också i den egna chefsrollen utöver medarbetarnas roll:

Men också som sagt att för att kunna utvecklas som bolag så är det viktigt att man som chef liksom släpper taget och litar på sina kollegor. (Organisation C)

Det tycker jag nog är min största uppgift att liksom kommunicera till folk att det är så vi gör att ‘du har full frihet att driva det som du tycker är viktigt’. Jag går inte in och säger - ‘ja men du, jag tycker du skall ändra fonten på den här presentationen’ eller den här kunden tycker ‘bla bla’ eller vad det nu kan vara. Alla de små vardagsbesluten de kör de på själva, de behöver inte kolla det med oss. (Organisation D)

På individnivå som uppmuntrar vi alla att ta egna beslut. (Organisation B)

I dessa citat synliggörs två aspekter; dels uttrycker cheferna att frihet i kombination med ansvar hos medarbetarna är något de tror på, dels att de upplever att de själva spelar en roll i att skapa förutsättningar för medarbetarnas fria arbetsprocesser. Friheten i arbetsprocessen som cheferna beskriver benämner vi *självbestämmanderätt*, vilket innebär att medarbetarna enskilt bestämmer över vägen mellan uppgift och resultat men gör detta inom angivna riktlinjer.

Att cheferna uttrycker att det *”krävs”*, *”(..) då kommer man inte funkar här”* och *”måste vara beredd på”* i relation till att kunna ta ansvar och ansvara för en självbestämmanderätt i relation till givna visioner, pekar på att det är något som är av vikt för dem. Dessutom verkar de

tillskriva sig själva, eller deras roll, som en faktor i skeendet med uttryck som; *"min största uppgift"*, *"som chef"* och *"jag gå inte in och säger"* när de beskriver vad de gör i förhållande till självbestämmanderätten. Detta kan tolkas som att deras roll är att skapa och vidmakthålla förutsättningar för självbestämmanderätt hos medarbetarna.

En direkt påverkan på innovation är chefers delegering av uppgifter, där chefer är ansvariga för beslutstagandet för vilka idéer och projekt som tas vidare samt vilken individ eller grupp som ska genomföra uppgiften (de Jong & Den Hartog, 2007). Självbestämmanderätten skiljer sig från detta genom att chefen inte aktivt går in och delegerar uppgifter, utan ansvaret för initiering samt resultatet tilldelas medarbetarna och tillit till att riktlinjer följs verkar styrande, istället för chefens aktiva involvering genom delegering.

4.3.3 FÖRLÄNGNING AV SJÄLVBESTÄMMANDERÄTTEN: ÄGANDESKAP

Självbestämmanderätten som beskrevs i avsnittet ovan kan kort beskrivas som eget ansvar inom riktninggivande visioner. Ytterligare en aspekt som kan ses ha synliggjorts i empirimaterialet är något som vi benämner *ägandeskap* i studien. Ägandeskap kan ses komma ur, eller med, självbestämmanderätten och är sålunda en förlängning av dess inneboende självständighet. Cheferna nedan uttrycker det på följande vis:

Vi kör en process som heter 'you write it, you run it' vilket innebär att du har en idé och skriver koden så är du ansvarig att implementera det och föra det till livet. Så alla har ett stort ansvar för vad de har fått på bordet. Det gör att folk inte är rädda för att uttrycka sina idéer. (Organisation D)

Är det en idé som bara berör ens eget område så är det ju bara att köra och testa. (Organisation B)

Cheferna beskriver här ovan att medarbetarna har ett ansvar som sträcker sig från uppkomst av idé till själva implementeringen. Nedan visas citat där cheferna relaterar till den egna rollen i förhållande till ägandeskapet medarbetare tilldelas.

Så det vill säga det är en uppgift som skall lösas, vem kan lösa den? De löser den när de har bestämt vem som skall göra den. Jag väljer inte vem som skall göra den, det gör de själva. (Organisation C)

Det tycker jag nog är min största uppgift att liksom kommunicera till folk att det är så vi gör att du har full frihet att driva det som du tycker är viktigt. (Organisation D)

I dessa citat tycks cheferna avsäga sig direkt involvering i processen från idé till implementering men uttrycker ändå att de är en del i processen. De indikerar att ansvaret för utförandet är medarbetarnas, medan de själva ansvarar för kommunikationen av ägandeskapets innebörd. Detta kan sägas bygga vidare på självbestämmanderätten, men ur ett mer detaljerat perspektiv.

Cheferna intar rollen där de finns till för att stödja medarbetarna, som i att kommunicera, men överlåter själva vägen mellan idé till implementering till de som har ansvar för idén eller kommit fram till idén. Chefernas roll i ägandeskapet innebär således att de delegerar ansvar och sedan drar sig tillbaka, detta både liknar och skiljer sig ifrån det som de Jong och Den Hartog (2007) beskriver som delegering och direkt påverkan. Den direkta påverkan vid delegering sker genom att arbetsuppgifter delegeras av cheferna och att dessa sedan drar sig tillbaka. Skillnaden mellan direkt och indirekt påverkan vad gäller delegering återfinns således i vad som delegeras; arbetsuppgifter eller ägandeskap. Återigen indikerar cheferna att de inte är där för att vara aktivt involverade i utförande eller process utan för att underlätta och skapa förutsättningar för innovation och skapande.

4.3.4 ALLA SKA MED: DELAKTIGHET

I tidigare citat angående både självbestämmanderätten samt ägandeskapet har ansvar varit centralt och synliggjorts i empirin. Vad som vidare uppkommit är chefernas fokus på omfattande delaktighet av medarbetare.

Man ska bibehålla innovationen i organisationen och belysa att allas röster är lika mycket värda. /---/ Jag tror väl också att som organisation har vi varit väldigt tydliga på alla håll och kanter /.../ alla är med i själva processen och alla får komma med förslag. Det tror jag är viktigt rent generellt - att allas röster är lika mycket värda! (Organisation A)

Alla röster räknas, alla är lika viktiga och vi bemyndigar människor väldigt fort. Jag tror man känner sig uppskattad väldigt fort och jag tror man inser väldigt fort att man inte bara är en kugg i hjulet. (Organisation B)

Jag hoppas att folk vågar öppna upp sig med de idéerna de har och känner att det är av värde av att komma med idéer. Att det ger substans i företaget med idéerna. De flesta liksom känner att de vågar att trycka på med idéerna och känner att det är av värde att göra det. (Organisation E)

Varje individ spelar roll och varje individ gör skillnad och man ser det. (Organisation F)

Genom ovanstående citat blir det märkbart att cheferna uttrycker omtanke för medarbetarnas individuella bidrag. Upprepning av '*allas röster*' indikerar att de aktivt ger uppmärksamhet åt medarbetarnas involvering i arbetet. Vidare följer citat som relaterar till cheferna själva i relation till ämnet:

En av våra programmerare kan gå till mig och säga '/.../ jag tycker det här är dumt, vi borde göra så här och så här bättre' och jag lyssnar på det. Vi tar in det och om det är bättre så går vi i den riktningen /.../ folk uppmanas till att uttrycka sina idéer. (Organisation D)

Jag tror att det har så mycket att göra med att visa att man litar på dem, visa att man låter dem få ta ansvar själva /.../ jag hoppas det är en bra effekt och ett resultat av att de får känna att de kan. (Organisation C)

Idéer måste ju tas till vara på, [så] på något sätt kommunicera ut till alla att idéer är värdefulla. (Organisation E)

Det är någonting som jag också gillar, att man liksom känner att man är en del av någonting, man är en viktig del, vi anställer inte någon utan att vi behöver den funktionen. (Organisation D)

Cheferna i citaten ovan indikerar att de är medvetna om deras roll i delaktighet exempelvis genom att påpeka att rekrytering spelar en signifikant roll och tar upp ämnet tillit. Genom att uttrycka en sådan medveten roll i skapandet, av vad som benämns delaktighet i vår studie, påkallas återigen en generell bild av cheferna som skapare av förutsättningar för innovation. Detta eftersom de är aktiva i arbetet att skapa utrymme kring innovation och ansvar men inte är aktiva i ansvaret eller arbetet själva.

Omtanken för det individuella bidraget från medarbetare kan liknas vid det som de Jong och Den Hartog (2007) benämner erkännande. De menar att det är en direkt påverkan på innovation att uppmärksamma medarbetares initiativ då det kan initiera innovativt beteende i framtiden. Delaktighet tycks inkludera erkännande men också innehålla aspekter som skapar förutsättningar för ett klimat som främjar deltagande och innovation. Chefens del i medarbetarnas delaktighet är att kommunicera vad delaktighet innebär men också att möjliggöra för ett klimat som är innovativt, tillåtande samt nytänkande, just genom delaktighet. Klimatet är det som omsluter de aspekter som detta avsnitt belyst, samtidigt som dessa också påverkar klimatet. Detta gör att chefer behöver rikta dessa aspekter för att skapa ett önskvärt klimat, som i detta fall riktas mot innovation. Denna riktning sker genom att synkronisera aspekterna genom delaktighet inom organisationen. Genom chefens fokus på delaktighet där åsikten att allas röst är av lika värde, kommer det att genomsyra klimatet, vilket då skapar förutsättningar för innovativt beteende.

Ovan har de fyra faktorer som synliggjorts i det empiriska materialet som inverkar på ett innovativt klimat behandlats. Det har tydliggjorts att chefernas roll är att skapa förutsättningar för innovation genom att skapa riktlinjer genom visioner. Detta gör att de inte behöver övervaka, att de överlåter ansvaret för arbetsprocessen till medarbetare, att de låter medarbetare äga sina idéer från start till implementering och slutligen att de lägger stor vikt vid samtliga medarbetares individuella värde samt mening för organisationen genom att basera klimatet på delaktighet.

4.4 KOMMUNIKATIONSFRÄMJANDE MILJÖER

En av de punkter som cheferna anser främjar medarbetarnas innovativa beteende är den miljö de arbetar i, det vill säga hur miljön på arbetsplatsen ser ut samt vilka forum som skapas på arbetsplatsen där innovation är i fokus. Som tidigare visats på finns det även mycket tidigare forskning som visar på vikten av arbetsmiljön. Hemlin et al. (2004) trycker framförallt på arbetsmiljön som ett sätt att ta till vara på och uppmuntra individens egen innovationsförmåga. I nedanstående stycken kommer vi belysa de faktorer rörande arbetsmiljö som cheferna för de undersökta organisationerna belyst. Detta för att kunna visa på mer än chefers abstrakta insatser, rörande till exempel klimat och på så sätt belysa vikten av att chefer skapar en fysisk miljö som främjar innovativt beteende hos medarbetare.

4.4.1 ÖPPNA KONTORSLANDSKAP

Dels så är det 100 procent öppet landskap, vi har inga kontor, allting är öppet och vi har heller inte fasta platser. Varje dag som du kommer så kan du bara välja ett bord, det kan vara köket, det kan vara ute i stora i rummet, det kan vara i ett mötesrum. Du bestämmer helt och hållet själv vart du vill stå. /---/ Det gör att du som programmerare kan sitta bredvid en account manager, eller bredvid mig, eller bredvid en annan programmerare, eller bredvid en modellerings-person eller vad vet jag. Så vi skiftar väldigt mycket och grunden till att vi gör det är för att vi vill att alla skall vara exponerade för alla olika områden i företaget. (Organisation D)

Vi har ju öppet landskap och det tycker jag är positivt, [då] man ju aldrig sitter på samma ställe. Man flyttar runt hela tiden och när man är här så sitter man och diskuterar med någon om någonting. Jag vill säga som att vi har ett väldigt öppet företagsklimat där, har man någon idé så är det lätt att prata om det. (Organisation E)

Dels blir det lite lekfullare och dels vill vi uppmuntra till rörlighet och olika typer av arbetssätt under dagen så att man kan hålla energin uppe. Det är viktigt. (Organisation B)

Ovan visar chefen för Organisation D på hur arbetsplatsen är ett stort öppet forum där det inte finns några bestämda platser och medarbetarna är fria att röra sig som de vill under en arbetsdag. Att det ser ut på detta sätt verkar heller inte vara en tillfällighet utan snarare något som är uttänkt i syfte att få medarbetarna att socialisera med medarbetare som besitter annan kompetens och även ge en djupare förståelse för organisationen i stort. Även chefen för Organisation B belyser vikten av rörlighet inom organisationen och vikten av att bli exponerad för nya typer av arbetssätt. Som kan utläsas från citaten ovan anser cheferna för organisationerna att kommunikation mellan medarbetarna i de olika delarna av organisationen är betydande. I dessa möten mellan medarbetare, med olika kompetenser och erfarenheter, kan det dels ske kunskapsutbyten som ger nya infallsvinklar på innovation, men också chansen att bli influerad

av någon som arbetar med något helt annat (Amabile, 1996; Hemlin et al., 2004). Chefens roll i detta kan ses vara att lägga grunden för att denna typ av möten ska kunna ske på ett så smidigt sätt som möjligt, det vill säga skapandet av den öppna miljön redan i ett tidigt stadiet i organisationens liv. Det är dock inte givet att innovation växer fram ur en öppen arbetsmiljö utan det är snarare hur denna miljö utnyttjas och vad det är för klimat som råder inom organisationen.

4.4.2 ARBETSRELATERADE FORUM: WORKSHOPS

Det kan ju vara allting från att man har interna hack-events där man får bygga nya produkter, det kan vara det som har blivit mer och mer vanligt inom tech-bolag exempel att man har 20 procent utav sin tid där man får distribuera till nya, egna initiativ exempel jobba på något spännande som inte behöver vara direkt relaterat till ens dagliga jobb. Det är ett väldigt effektivt sätt att få folk att testa på nya saker. (Organisation C)

Sen har vi ju våra workshops också där ingenting grundar sig i kundbehov och där vi snarare fritt resonerar. Kunderna är ofta bra på att säga vad de behöver just nu men är inte lika bra på att se vad som behövs om kanske sex månader. Där är det mer vår uppgift att lista ut vad det är de kommer behöva. (Organisation A)

Vi har möte varje vecka och där får man /.../ om man vill påverka eller förändra, så är det öppet att ta upp en punkt där. (Organisation E)

Vi är väldigt tydliga, vi har en workshop varannan vecka och då pratar vi alltid kring företagsvisionen och de bitarna. (Organisation B)

I citaten ovan kan det utläsas att cheferna lägger mycket vikt vid att skapa öppna forum där alla medarbetares röster kan göras hörda oavsett vad deras egentliga position och funktion inom organisationen är. Syftet med dessa forum, menar cheferna, är att skapa en arbetsmiljö där innovation ligger i fokus och där vardagsarbete läggs åt sidan och fokus snarare ligger på framtiden och möjliga framtida behov. Detta får ytterligare stöd av vad som nämnts tidigare kring vikten av kommunikation mellan medarbetare (Mumford et al., 2002) men även som ett sätt för chefer att motivera medarbetare att gå utanför sin egen position och tänka fritt. Detta får stöd även ifrån chefen på Organisation A i citatet nedan.

Jag tror väl också att som organisation mer har vi varit väldigt tydliga på alla håll och kanter och verkligen involverat alla med de här workshoppen vi har haft. Allt ifrån de som sitter med support till de som säljer, alla är med i själva processen och alla får komma med förslag. Det tror jag är viktigt rent generellt - att alla röster är lika mycket värda! Min förhoppning är att det skapar en stämning där man vet att ens idéer lyssnas på och värderas jämt med andras och att detta ger ett bra klimat där alla för fram sina idéer. (Organisation A)

I samtliga citat ovan belyser cheferna ett antal viktiga punkter. Chefen för Organisation C nämner allokering av en del av arbetstiden som ett bra sätt att främja innovation på. Enligt de

Jong & Den Hartog (2007) är detta något som skulle klassificeras som en direkt påverkan ifrån chefernas sida. I det insamlade materialet kan dock utläsas att det inte är någon av de undersökta organisationerna som använder sig av en sådan strategi. Detta kan kopplas till vad som tidigare visats kring att denna typ av organisationer är beroende av ekonomisk stabilitet och en anledning till att de inte arbetar på detta sätt kan vara att det är för resurskrävande. De workshops som nämnts i flertalet intervjuer kan ses vara ett resurseffektivare alternativ för att uppnå samma resultat. Cheferna belyser dock inte enbart vikten av organiserade öppna forum utan även icke arbetsrelaterade forum där innovation kan uppstå.

4.4.3 ICKE ARBETSRELATERADE FORUM: PINGIS

Vi har faktiskt ett biljard- och pingisbord på vårt huvudkontor. det är ett rum som är stort som det här, nu har det blivit ett rum för, vi kan kalla det, alltså det är ju massa 'var ska vi vara 2020'. (Organisation F)

Nej, vi har inte [pingisbord] här, här får vi inte plats. Men så fort vi får plats kommer vi definitivt ha det igen. /.../ folk sitter på pilatesbollar istället för stolar om man vill och vi har löpband som man kan gå på medan man pratar i telefon och mycket sådant. (Organisation B)

Cheferna för Organisation F och B visar här på exempel på en typ av icke arbetsrelaterade forum där medarbetarna inte har något krav på sig att prestera resultat. Här belyser de snarare, återigen, vikten av att medarbetarna ska kommunicera med varandra utanför sin vanliga bekvämlighetszon. Som vi kan utläsa i citaten nedan anser cheferna dessa forum vara av stor vikt för att få medarbetarna att tänka i nya banor utan att känna någon press att prestera.

Nej, vi har inget pingisbord på detta kontoret - Vi hade ett på vårt förra och på vårt första hade vi ett TV-spelsrum. På detta kontoret har vi en stor uteplats och grillplats och ett DJ-bås. Så länge man hittar något att ha som 'camp-fire', så spelar det inte så stor roll vad det är. Man behöver något avdramatiserat att samlas runt för att tänka på annat, skapa diskussioner och hitta nya vinklar. (Organisation C)

För att det blir ett annat forum för att prata om allt möjligt. Många gånger blir det att: ah ska vi ta en pingismatch och så börjar man prata om nånting som man annars inte pratar om och det tror jag är väldigt bra! (Organisation A)

Jag tycker det är fantastiskt, dels får du mikropaus, folk stressar ner genom tio minuters spelande, dels får man röra på sig lite, när man sitter på en kontorsstol hela dagen och dels så skapar det ju möten som man inte fått annars. (Organisation B)

Utifrån detta kan det tolkas som att cheferna är medvetna om att innovation inte är något som alltid kan tvingas fram utan snarare är något som växer fram ur sociala interaktioner i miljöer som skiljer sig ifrån medarbetarnas normala miljö. Detta kan även kopplas tillbaka till vad som sagt tidigare kring direkt påverkan och delegering som flertalet chefer anser snarare hämmar innovation snarare än att främja den.

I dessa avsnitt har vi visat på de faktorer som de intervjuade cheferna har belyst som viktiga i skapandet av en innovationsfrämjande arbetsmiljö. Det som berörts är utformandet av ett öppet kontorslandskap samt skapandet av öppna forum för medarbetarna, där både arbetsrelaterade forum men också icke arbetsrelaterade har belysts. Det essentiella är att den arbetsmiljö som finns på arbetsplatsen är utformad på ett sådant sätt att det underlättar kommunikationen mellan medarbetare, som vi tidigare visat på kan vara det som driver organisationers innovation framåt.

4.5 SAMMANFATTNING AV ANALYS SAMT TEORETISKT BIDRAG

I vår teoretiska sammanställning tidigare i uppsatsen har vi definierat och skiljt på begreppen direkt och indirekt påverkan. Vi har även visat på vad som, enligt tidigare gjord forskning, karakteriserar de två begreppen och åskådliggjort och sammanfattat dessa i en matris. Den tidigare genomförda forskningen har identifierat dessa faktorer som sätt att beskriva hur chefer kan främja och uppmuntra innovation i organisationer och därmed har de även utgjort vårt teoretiska ramverk genom studien, med fokus på direkt och indirekta påverkan. I de Jong & Den Hartogs (2007) studie har de undersökt kunskapsintensiva organisationer och det är således denna typ av organisation som de drar slutsatser kring. Vår empiriska undersökning och analys bekräftar inte bara de faktorer som lyfts fram under indirekt påverkan, utan bidrar även med nya infallsvinklar som grundar sig i de organisationer som vi har undersökt. I detta avsnitt lyfter vi fram och kopplar samman de nya faktorer som vår studie gett upphov till och i den avslutande delen kompletterar vi den tidigare teorin med våra resultat, vilket åskådliggörs i matrisen nedan.

Utifrån det empiriska materialet har relationen mellan kundnära arbete och kommersialisering belysts för att visa på hur innovativt beteende kan främjas. Ett bidrag till varför denna relation framkommit ur de unga kunskapsintensiva organisationerna är på grund av deras beroende av ekonomisk stabilitet. Dessa förutsättningar som setts begränsa möjligheten till innovation har snarare bidragit till medvetenhet kring vikten av rätt innovation och rätt innovativt beteende. Genom chefernas beslut om kundnära arbete har medarbetarnas fokus på kommersialisering setts öka och på så sätt har de ekonomiska begränsningarna inte varit avgörande hinder för innovation.

Vidare har chefernas syn på sin egen roll kring skapandet av innovativt beteende hos medarbetarna uttryckts komma i form av att sudda ut gränser mellan medarbetare och chefer samt medarbetare sinsemellan med målet att få dem att vara mer deltagande. Denna typ av involvering uttrycks inte bara vara motiverande utan underlättar även kommunikationen mellan medarbetare. Som visats tidigare har de unga kunskapsintensiva organisationernas platta

organisationsstruktur som karaktäriseras av korta beslutsvägar även underlättat kommunikationen mellan samtliga inom organisationerna genom ett snabbt informationsflöde. Därmed har både involvering och snabbt informationsflöde setts bidra till ett öppet klimat inom organisationerna som karaktäriserats av chefer som lättare kunnat fånga upp medarbetares idéer. Ett öppet klimat har i sin tur uttryckts som en faktor som bidrar till att främja innovativt beteende. Ur det empiriska materialet har chefernas roll inom de unga kunskapsintensiva organisationerna även setts ta avstånd från direkta handlingar som delegering av arbetsuppgifter och snarare fokuserat på att skapa förutsättningar för innovation genom att kommunicera organisationens visioner. Genom att kommunicera organisationens visioner, i syfte att de ska genomsyra hela organisationen, har övervakning helt kunnat åsidosättas då visionerna, för cheferna, setts som ett verktyg att vägleda medarbetarna på. Detta sågs som en handling med avseende att få medarbetarna delaktiga för att kunna undvika övervakning och även som ett bidrag till skapandet av ett öppet klimat.

Som en förutsättning för att kunna ta avstånd från delegering av arbetsuppgifter och övervakning av medarbetare har rekrytering och selektion setts vara handlingar som bidrar till förutsättningarna för innovation. Detta genom att chefers val av medarbetare anses grundas i det arbetsklimat som vill uppnås och därigenom ses selektion och rekrytering som handlingar som påverkar innovation. Genom chefernas position i de unga kunskapsintensiva organisationerna har de ansetts ha djup insikt i arbetsklimatet varav deras beslut om rekrytering och selektion anses tillförlitligt. Ännu ett bidrag till chefers avstånd till övervakning genom rätt rekrytering och selektion har setts vara genom medarbetare som kan hantera faktorer som ingår i ett öppet klimat, utöver de som beskrivits ovan. Dessa faktorer är bland annat självbestämmanderätt och ägandeskap, där medarbetare ska hantera chefers överlåtande av ansvar över innovationsprocessen. Till följd av överlåtandet och avståndet till övervakning skapas en ny roll för cheferna där ansvaret snarare ligger på att kommunicera innebörden av självbestämmanderätten och ägandeskapet. Detta har setts som både en förutsättning för och en konsekvens av det öppna klimatet, vilket uppkommer från den tillit som ses som en förutsättning för dessa faktorer. Förskjutningen av självbestämmanderätten och ägandeskapet från chefer till medarbetare grundar sig i chefers tillit till medarbetares innovativa beteende. Detta möjliggörs genom chefers selektion och rekrytering.

Grunden till det öppna klimatet har setts bygga på delaktighet som influerat de aspekter som nämnts tidigare. Delaktighet kommer därmed till uttryck i chefernas ansträngning för det öppna klimatet genom att sudda ut gränser, underlätta för informationsflöde, kommunicera visioner,

lägga vikt vid rekrytering och ha tillit till självbestämmanderätt samt ägandeskap. Delaktigheten ligger i chefers handlingar att skapa ett öppet klimat genom att involvera medarbetares åsikter och ta vara på deras värde och ansträngningar. Dessa handlingar anses syfta till att skapa förutsättningar för innovativt beteende bland medarbetare. Delaktighet ses även skapas genom den fysiska arbetsmiljön, såsom genom öppet landskap och genom arbetsrelaterade och icke arbetsrelaterade forum där kommunikation mellan samtliga inom organisationerna kan flöda. De aspekter som setts vara influerade av delaktighet kan också ses som influerade av den tidigare beskrivna arbetsmiljön. Med andra ord ses den öppna arbetsmiljön och dess influenser förstärka organisationers öppna klimat där snabba beslut kan tas, informationsflöde sker snabbt, tillit skapas och självbestämmanderätt samt ägandeskap överläts till medarbetare.

I nedanstående matris har vi sammanfattat chefers direkta och indirekta påverkan på innovation som framkommit under analysarbetet. De tillägg som står i kursivt är vårt bidrag till den befintliga teorin.

Direkt påverkan	Indirekt påverkan
<p>Handlingar som medför direkt påverkan på innovation och medarbetares innovativa beteende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Övervakning av medarbetares arbetsuppgifter • Delegering av arbetsuppgifter • Kommunicera visioner • Bildandet av grupper med innovation som fokus, där kompetens sätts främst • Erkännande vid innovativt beteende 	<p>Handlingar som indirekt påverkar innovation och medarbetares innovativa beteende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bildandet av grupper med innovation som fokus, där sammansättning och innovativt grupp beteende sätts främst • Rekrytering av innovativa medarbetare • Skapa ett klimat som främjar innovativt beteende • <i>Sätta medarbetare i kontakt med kund</i> • <i>Skapa en platt organisation för att främja ett snabbt informationsflöde</i> • <i>Minska antalet steg till beslut</i> • <i>Rikta innovation genom road maps</i>

	<ul style="list-style-type: none">• <i>Skapa utrymme för självbestämmande och ägandeskap</i>• <i>Skapa omfattande delaktighet</i>• <i>Skapa öppna landskap som främjar kommunikation mellan medarbetare</i>• <i>Skapandet av öppna forum, både arbetsrelaterade och icke arbetsrelaterade</i>
--	--

Figur 3: Direkt- och indirekt påverkan - kompletterad matris

5. SLUTSATS

Som vårt syfte säger ämnar vi visa på chefers roll i unga kunskapsintensiva organisationer, med avseende på deras direkta och indirekta påverkan på innovation och innovativt beteende.

I vår analys av empirin har vi visat på vad chefer har för intentioner med sina handlingar samt hur de gör för att överföra dessa intentioner till praktik. Dessa frågeställningar resulterade i ett antal faktorer som kompletterar den tidigare genomförda forskningen och således utgör en del av vårt teoretiska bidrag. I slutsatsen nedan kommer fokus ligga på innebörden av chefers intentioner och handlingar. Målet med detta är att fördjupa förståelsen för chefers roll i innovationsprocesser inom unga kunskapsintensiva organisationer.

Som nämndes i den inledande delen i denna studie är unga kunskapsintensiva organisationers innovationsprocesser avgörande för hur snabbt de kan anpassa sig till de kontinuerliga förändringarna som sker på marknaden. Det som framkommit i denna studie är hur chefers roll i denna typ av organisationers innovationsprocesser ser ut med avseende på deras indirekta påverkan på innovation. En slutsats vi har funnit är att chefers roll är att vara nyckelpersoner som möjliggör innovationsprocesser inom unga kunskapsintensiva organisationer. Genom att exempelvis rikta medarbetares arbete har chefers roll varit att ta avstånd från den direkta påverkan de har såsom genom övervakning och delegering av arbetsuppgifter och snarare setts ta en roll som skapare av förutsättningar för innovativt beteende. Tidigare forskning kring chefers påverkan på innovation har visat på hur direkt påverkan främjar innovation. Vår studie har dock visat att de handlingar som leder till chefers direkta påverkan på innovation inte appliceras eller används i praktiken, då dessa faktorer snarare anses hämma innovation. Detta ger därmed ytterligare stöd för vikten av chefers indirekta påverkan på innovation. I unga kunskapsintensiva organisationer ses chefers roll vara att skapa förutsättningar för innovativt beteende genom indirekt påverkan, exempelvis genom att fungera som en katalysator för delaktighet och se till de aspekter som underbygger ett öppet klimat. Därmed möjliggör chefer för medarbetares innovativa beteende genom att skapa utrymme för innovation och genom att konstruera sammanhang för innovation att gro och komma till i.

Meningen med att skapa utrymme för innovativt beteende, som skapas indirekt genom chefers roll, leder vidare till att underlätta för medarbetare att vara innovativa. De förutsättningar som skapas fungerar således som en pådrivare i att underlätta för innovation. Utifrån detta ses chefer anta en roll där de agerar som nav i organisationer för att främja den innovation som sker, det vill säga att deras huvudsakliga roll är att skapa förutsättningar för innovativt beteende hos

medarbetare genom indirekt påverkan. Detta är av stor vikt med avseende på de unga kunskapsintensiva organisationernas beroende av innovation för att överleva på marknaden. På så sätt blir chefer en central punkt för innovation, men utan att dessa antar en aktiv roll i själva innovationen, så som i skapandet av en tjänst eller produkt. Istället för att bidra praktiskt, återfinns chefers inverkan i de förutsättningar som skapas.

5.1 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Som presenterat tidigare är studien utförd på unga kunskapsintensiva organisationer, vilket har resulterat i att vi kunnat bidra med aspekter utifrån dessa till den redan existerande teorin kring direkt och indirekt påverkan. För att ytterligare fördjupa förståelsen för chefers direkta och indirekta påverkan kan liknande studier genomföras på organisationer av annan karaktär. Flertalet sådana studier skulle då kunna resultera i mer komplett teori som kan utnyttjas både inom akademien och företagsvärlden.

En annan ram för uppsatsen är den metod som använts och vilka intervjuobjekt som valts ut. Vårt syfte har varit att undersöka chefers roll och deras handlingar och därmed har den valda metoden fungerat väl. För att ge området djup och för att verifiera de resultat denna studie gett upphov till kan det även genomföras liknande undersökningar där empirin utgår ifrån medarbetare istället för chefer. På så sätt kan teorin kring chefer och deras handlingar utvecklas utifrån medarbetares redogörelser kring de förutsättningar som chefer anser sig skapa.

6. REFERENSLISTA

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms*. New York: Oxford University Press.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*. Vol. 15: 5-32.
- Anderson, N. R., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25(2): 147-173.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Tredje upplagan. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Andra upplagan. Stockholm: Liber.
- De Jong, J. P. J. & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 10(1): 41-64.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11(4): 20-29.
- Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Tredje upplagan. London: Routledge.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*. Vol. 24(2): 105-112.
- Hemlin, S., Allwood, C. M. & Martin, B. R. (2004). *Creative Knowledge Environments: The Influences on Creativity in Research and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hsiu-Fang, H. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. Vol. 15(9): 1277-1288.

- Hunter, S. T. & Cushman, L. (2011). Leading for Innovation: Direct and Indirect Influences. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 13(3): 248-265.
- King, N. (1992). Modelling the innovation process: An empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol. 65(2): 89-100.
- Lundahl, U. & Skärvad, P. H. (2009). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Mumford, M. D. & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues and directions. *The Leadership Quarterly*. Vol. 15(1): 63-171.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13: 705-750.
- Nurmi, R. (1998). Knowledge Intensive Firms. *Business Horizons*. Vol. 41(3): 26-32.
- OECD & Eurostat. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Tredje upplagan. *The Measurement of Scientific and Technological Activities*. Paris: OECD Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. L. U. (2011). Att analysera kvalitativt material. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber. 194-210.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: Simon & Schuster International.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 22(5): 956-974.
- Schroeder, R. G., Van de Ven, A. H., Scudder, G. D. & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. I Van de Ven, A. H., Angle, H. L. & Poole, M. S. (red.). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. New York: Oxford University Press. 107-134.
- Steiber, A. (2014). *The Google Model – Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World*. New York: Springer International Publishing.
- Steiber Sverker Alänge, A. (2013). A corporate system for continuous innovation: the case of Google. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 16(2): 243-264.
- Van de Ven, A. H., Polley, D., Garud, R. & Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 51(3): 355–387.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Femte upplagan. New Jersey: Prentice-Hall.

7. APPENDIX

7.1 APPENDIX 1: INTERVJUGUIDE FÖR CHEFER INOM KUNSKAPSINTENSIVA ORGANISATIONER

Inledningsfrågor & bakgrund

- Berätta lite om företaget du arbetar?
- Berätta om din roll?

Om organisationen och dess utveckling

- Hur såg organisationen ut vid start och hur ser den ut idag?
- Vad är de största skillnaderna idag mot då?
- Hur har organisationen utvecklats?

Chefens ”syn” på innovation

- Vad är innovation för dig?
- Hur ser du på innovation i organisationer?

Innovation inom den undersökta organisationen

- Skulle du säga att er organisation är innovativ?
- På vilket sätt är organisationen innovativ?
- Var finns innovation i organisationen?
- Är innovation viktigt för er? Varför/varför inte?
- Hur arbetar ni för att främja innovation?
- Varför är ni innovativa?
- Vem ”äger” de innovativa idéerna dvs vem har sista go/no-go makten?
- Var är ni om tio år?

Arbetsklimat, kopplat till innovation

- Hur skulle du beskriva ett bra och ett dåligt arbetsklimat, tänk innovation?
- Kan du förklara vad du tänker på kopplat till arbetsklimat?
- Har ni medarbetare som passar mindre bra på företaget och vad kännetecknar dessa?
- Varför? Erfarenhet av detta? Vad har de då gjort? Hur har det hanterats inom företaget?

Blandat

- Hur ser du på din roll inom organisationen?
- Har du något företag som står som förebild för er organisation?
- Vad är det sämsta sättet att främja innovation?
- Vad ser du för hinder mot innovation?
- Beskriv din mardrömsorganisation?
- Hur tror du att anställda upplever sin första dag på jobbet på ert företag?
- Hur upplever era anställda sin arbetsplats i jämförelse med deras föregående arbetsplatser?
- Kan man uppnå innovation genom management?
- Är det möjligt att aktivt styra innovation i en organisation?

