



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2016

Den ofrivilligt självständige innovatören

En studie av den autonoma innovationsledningens utmaningar

Författare:

Mikael Johansson

Theodor Ugglå

Josef Weidman

Handledare:

Sverre Spoelstra

Förord

Kandidatuppsatsen är skriven på Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Utbildningen är 180 högskolepoäng varav examensarbetet är 15 högskolepoäng.

Vi vill tacka vår handledare Sverre Spoelstra för hans kunnande, att han alltid funnits tillgänglig när vi behövt hans expertis och för hans ständigt positiva attityd som gjort uppsatsen rolig att skriva. Vi vill även ödmjukt tacka fallföretagets representanter för ett trevligt bemötande, för att vi fick tillgång till era lokaler samt för att ni tog er tiden att delta i våra intervjuer.

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Den ofrivilligt självständige innovatören: En studie av den autonoma innovationsledningens utmaningar.

Seminariedatum: 1/6-2016

Ämne/kurs: FEKH49 Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Mikael Johansson, Theodor Uggla & Josef Weidman

Handledare: Sverre Spoelstra

Fem nyckelord: Innovation, ledarskap, autonomi, styrning, kunskapsarbetare.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att fördjupa och nyansera synen på innovationsledning med fokus på debatten mellan autonomi och styrning.

Metod: Undersökningen tar ansats i ett socialkonstruktionistiskt, tolkande perspektiv som syftar till att skapa en bild av hur innovation och innovationsledning uppfattas av aktörerna själva i en företagskontext. Forskningsstrategin använder en abduktiv metodologi med ett kvalitativt förhållningssätt där en fallstudie ligger till grund för att besvara frågeställningen som uppsatsen har till syfte att undersöka.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsen tar sin utgångspunkt i olika teorier om innovationsledning, med särskilt fokus på debatten mellan autonomi och styrning vid innovationsprocesser. Uppsatsen inkluderar också allmänna teorier om innovation, kunskapsarbetare och byråkrati.

Empiri: Det empiriska materialet är genererat utifrån åtta individuella intervjuer med anställda vid ett högteknologiskt multinationellt företag: fyra stycken med personer i ledande positioner och resterande fyra intervjuer med personal som ingår i de ledande personernas team.

Resultat: Chefer och ingenjörer på fallföretaget har olika syn på innovation, vilket resulterar i en diskrepans vad gäller synen på hur innovation bör ledas. I det dagliga arbetet efterfrågar ingenjörerna på fallföretaget autonomi. Huvudbidraget i denna studie består i att den visar hur efterfrågan på autonomi faktiskt förändras när det gäller innovationsprocesser, i denna specifika form av kontext efterfrågar nämligen ingenjörerna istället en aktiv form av styrning – vilket går emot den traditionella synen på hur kunskapsarbetare fungerar. När cheferna lämnar över ansvaret till ingenjörerna, genom att ge dem en autonomi som de (felaktigt) uppfattar som något som ingenjörerna efterfrågar, uppstår en situation där ingen vill ta ansvar för att driva innovationsprocesserna i företaget. Studien behandlar också ett antal bidragande

orsaker till diskrepansen kring styrning, vilka författarna observerat i anslutning till sin empiriska undersökning.

Abstract

Title: The unwillingly independent innovator: a study of the problems of innovation leadership based on autonomy.

Seminar date: 1/6-2016

Course: FEKH49 Degree Project Undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credit Points

Authors: Mikael Johansson, Theodor Uggla & Josef Weidman

Advisor/s: Sverre Spoelstra

Key words: Innovation, Leadership, Control, Autonomy, Knowledge workers.

Purpose: The purpose of this thesis is to deepen and nuance the view on innovation leadership focusing on the debate regarding autonomy versus control.

Methodology: The survey takes a social constructionist approach with an interpretive perspective that aims to display how innovation and innovation management is perceived in a business context. The research strategy draws upon an abductive methodology with a qualitative approach where the questions the thesis intend to investigate are answered on the basis of a performed case study.

Theoretical perspectives: The thesis is based on theories in the field of innovation management with special focus on the debate between autonomy and control in innovation processes. The thesis also includes theories regarding different views on innovation, knowledge workers and bureaucracy.

Empirical foundation: The empirical data is generated from on eight individual interviews, four of these interviews where held with people in senior positions, and the remaining four with people from the senior person's team. The interviewed subjects were all employed at a high-tech multinational company.

Conclusions: The views on innovation at the company observed differ between managers and engineers which results in a discrepancy in the view of how innovation should be led. In everyday work the engineers at the observed company request autonomy. The main finding of this study is showing how the request for autonomy actually changes in innovation processes. In this specific context the engineers request an active form of management - which goes against the traditional view of how knowledge workers function. When the managers gives the responsibility to the engineers by giving them autonomy which they think the engineers wants, a situation arises where no one wants to take responsibility for the

innovation processes at the company. The current study also deals with a number of contributory factors to the discrepancy surrounding management, which the authors have observed in their empirical research.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Abstract.....	5
1 Inledning.....	9
1.1 Bakgrund.....	9
1.3 Syfte	11
1.4 Frågeställning.....	11
1.5 Metod.....	11
1.6 Relevans	11
1.7 Disposition	12
2 Metod.....	13
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	13
2.1.1 Ontologisk utgångspunkt	13
2.1.2 Epistemologisk ansats	14
2.1.3 En abduktiv metodologi.....	15
2.1.4 En kvalitativ metodologi	16
2.2 Tillvägagångssätt för empiri-generering.....	17
2.2.1 Fallstudieobjekt.....	17
2.2.2 Intervju som metod.....	18
2.2.3 Kvalitetsbedömning.....	19
2.3 Sammanfattning metod.....	19
3 Teori	21
3.1 Innovationsteori	21
3.2 Ledarskap, autonomi och styrning vid innovation	23
3.3 Innovation i byråkratiska organisationer.....	27
3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram.....	28
4 Empirisk analys	30
4.1 Syn på innovation	30
4.2 Chefers uppfattningar om innovationsledning.....	33
4.3 Romantisering av frihet.....	35
4.4 Ingenjörernas uppfattningar om ledarskap	37
4.5 Passiv och aktiv styrning.....	39
4.6 Relationen mellan byråkrati och innovation	41
4.7 Innovationshämmande fenomen.....	43

5 Diskussion.....	49
6 Slutsats	56
6.1 Bidrag till debatten.....	56
6.2 Kritik av slutsatsen.....	57
6.3 Förslag på vidare forskning.....	58
Referenslista	60

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I dagens ständigt föränderliga samhälle har förmågan till innovation blivit något helt avgörande för företag som vill kunna fortsätta att konkurrera på en marknad som efterfrågar konstant förnyelse. Mot denna bakgrund har förmågan att styra innovation blivit något som efterfrågas alltmer, även forskningen inom detta ämne har blivit en brännande fråga. Innovation är emellertid ett komplicerat fenomen och det är svårt att definiera vad innovation egentligen är. Det finns otaliga definitioner av innovation, som ser radikalt olika ut i olika kontexter då olika individer tillskriver fenomenet olika innebörder. En definition som fångar de flesta är dock att se innovation som en process genom vilken nya idéer, produkter och arbetsmetoder skapas, utvecklas och förnyas (Slappendel 1996, s. 107-108). Det är dock inte möjligt att ta dessa svårigheter som en förevändning för att överge strävan efter att förstå hur man kan styra fenomenet, då innovation på många sätt kan ses som helt väsentligt för att organisationer skall överleva i dagens föränderliga ekonomi.

Det är mot bakgrund av hur strategiskt viktig förmågan till innovation uppfattas vara som man kan förstå varför *innovation management* blivit ett allt vanligare begrepp i modern organisationsforskning. För att nå ett bredare perspektiv kommer fokus i denna studie läggas på *innovationsledning*, ett begrepp som i stället understryker utmaningen i att leda innovation, men som också knyter innovation till ledarskapsteorin på ett sätt som begreppet innovation management inte gör. Inom ledarskapsteorin har man i decennier diskuterat om, och i så fall hur, innovation kan styras. Denna omfattande och ständigt aktuella debatt om innovationsledning, vilken behandlas i denna uppsats, har ofta kretsat kring frågor om man ska släppa den innovativa processen fri *eller* aktivt styra den i någon speciell riktning. Innovation kan nämligen se ut på många olika sätt beroende på den konkreta kontexten. Forskningen är inom detta område delad, och därför är det intressant att studera om även denna diskrepans finns inom ett företag och vilka konsekvenser det i så fall får.

1.2 Problematisering

Det har länge funnits en debatt om och hur ledare bör involvera sig i kunskapsarbetares arbete, i synnerhet i relation till arbetsuppgifter förknippade med innovation. Innovativt arbete har länge uppfattats som något som är beroende av frihet och autonomi för att lyckas och ledariniterad styrning har i många fall uppfattats som hämmande. De diskrepanser som kan sägas finnas inom de teoribildningar som diskuteras inom innovationsledning har i stor utsträckning rört sig inom ett spektrum som spänner mellan *självständighet* och *styrning*. Studier som argumenterar för stor självständighet i innovationsprocesser menar att en alltför hög grad av styrning försvårar och ibland till och med kan förhindra innovation (e.g., Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Amabile et al., 2006). Dessa författare med flera menar att innovationsprocesserna i stället måste släppas fria för att kunna frodas. Som chef ska man därför, enligt dessa författare, inta en mer passiv, coachande roll och endast supportera innovationsprocesser, utan att blanda sig i arbetet i för hög utsträckning. Essensen i denna modell för ledning verkar vara att i största möjliga mån låta innovationsprocesser styra sig själva. Denna bild av innovationsledning väcker frågor. Om man inte kan leda och tydligt styra innovationsprocesser, utan endast passivt kan coacha dem, hur kan man då försäkra sig om att man får innovationer som man faktiskt har användning av? Om man inte kan styra dessa processer, är då ledarskap överhuvudtaget nödvändigt? *Start-up*-företag brukar oftast användas som exempel när man ska beskriva frisläppta innovationsprocesser, Vilket exemplifierar en organisatorisk utvecklingsfas där man ofta tillåts vara väldigt fri i sitt organisatoriska arbete. Men när företagsstorleken ökar, ökar också de byråkratiska inslagen och inte sällan försvåras utövandet av en helt frisläppt innovationsprocess, endast sällan lyckas dessa företag behålla en liknande grad av frihet i sina processer utan att helt förlora styrningsförmågan över verksamheten. I större företag existerar både byråkratiska och budgetmässiga ramar för vad vilken typ av innovationsprocesser som är ekonomiskt försvarbara. När det existerar krav på innovera ställs ledare på alla nivåer inför nya utmaningar för att kunna främja innovationsprocesserna och i sådana situationer har ledarskap en mycket väsentlig roll att spela. Denna situation kompliceras än mer av att de anställda som ofta är lämpade att arbeta med innovationsprocesser definieras som kunskapsarbetare. En grupp som är mycket komplex att utöva kontroll eller traditionell styrning över och som inte efterfrågar någon ledning av chefer (Eriksson-Zetterquist et al., 2011). Denna komplexa situation är chefernas verklighet då de ska leda

innovationsprocesser, och debatten om detta ska göras genom autonomi eller styrning är då högst aktuell.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utforska, fördjupa och nyansera synen på innovationsledning, med särskilt fokus på debatten om relationen mellan autonomi och styrning.

1.4 Frågeställning

Hur uppfattas relationen mellan innovationsledning och styrning hos chefer respektive ingenjörer?

1.5 Metod

För att på ett förtjänstfullt sätt kunna ge svar på frågeställningen tar studien sin ansats i ett kvalitativt förhållningssätt. En fallstudie ligger till grund för undersökningen där längre, semi-strukturerade intervjuer utförts. Ett socialkonstruktionistiskt, tolkande perspektiv antas även då studien ämnar skapa en bild om de intervjuades uppfattningar om innovation och dess ledning.

1.6 Relevans

Innovationsledning är något som de flesta moderna företag behöver utöva om de vill ligga i framkant av utvecklingen i sin bransch. Denna studie är mer specifikt inriktad på debatten mellan autonomi och styrning inom området innovationsledning. Företag där innovation är en vital del av verksamheten måste också utöva innovationsledning och debatten mellan autonomi och styrning kan ses som ständigt aktuell, särskilt i situationer som involverar kunskapsarbetare. Denna uppsats ämnar inte att ge ett definitivt svar på frågan, men vill bidra till att ge en ökad förståelse samt en mer nyanserad bild av hur man ska hantera denna ständiga avvägning mellan autonomi och styrning i organisationers innovationsprocesser.

All inomorganisatorisk innovation sker i en begränsad kontext, ofta med givna budgetramar, kompetensbegränsningar samt med krav på output. Därför är också större organisationer tvungna att styra innovationsprocesserna – även om detta går emot många av de teorier som ligger till grund för innovationsledning, eftersom de till stor del kretsar kring innovation som

en fri process präglad av hög grad av autonomi för de innovande. Med bakgrund av detta kan studien tänkas vara relevant just för organisationer som opererar i begränsade kontexter med ambitionen att leda och styra innovation.

1.7 Disposition

I kapitel två presenteras uppsatsens metodologi där den kvalitativa och abduktiva metod utifrån vilken uppsatsen är skriven beskrivs samt vilka ansatser och utgångspunkter som uppsatsen tar sin grund i. I metoden beskrivs också fallstudieföretaget samt tillvägagångssättet för uppsatsens empirigenerering. I kapitel tre redogörs för den teori som kommer att användas i uppsatsens diskussion samt den teori som involverats för att beskriva bakgrunden till ämnet. I huvudsak behandlas här debatten om autonomi kontra styrning vid innovationsprocesser samt teoribildningar gällande synen på innovation, kunskapsarbetare och byråkrati. I kapitel fyra analyseras och tolkas studiens empiriska material genom att citat från intervjupersonerna lyfts fram, analyseras och relateras till varandra. Kapitel fyra består av flera underrubriker vilka i inbördes ordning presenterar områdena syn på innovation, chefers uppfattningar om innovationsledning, romantisering av frihet, ingenjörernas uppfattningar om ledarskap, passiv och aktiv styrning, relationen mellan byråkrati och innovation samt slutligen innovationshämmande fenomen. Här framkommer bland annat citat som tyder på att ingenjörerna efterfrågar styrning och ledning vid innovation men där cheferna istället gärna tillhandahåller autonomi och frihet för ingenjörerna. I kapitel fem återknyts analysen av det empiriska materialet till den teori som presenterats i kapitel tre. I detta sammanhang diskuteras också vilka resultat studien genererat samt möjliga slutsatser man kan dra från de fynd som presenterats i analysen där den främsta observationen är att ingenjörerna i fallföretaget efterfrågar autonomi i det vardagliga arbetet, men aktiv styrning i innovationsprocesser. I kapitel sex sammanfattas studiens främsta bidrag, att ingenjörerna, kunskapsarbetarna, i fallföretaget efterfrågar aktiv styrning i innovationsprocesser. Detta kopplas även ihop med andra observationer som skapar en bild där chefer och ingenjörer förespråkar olika sorters styrning med konsekvensen ingen tar ansvar för innovationsprocesserna. Detta på grund av att cheferna uppfattar att ingenjörerna vill ha autonomi, och därför lämnar det till ingenjörerna att leda processerna och endast sätter yttre avgränsningar medan ingenjörerna efterfrågar aktiv styrning. Studien observerar den ofrivilligt självständige innovatören.

2 Metod

I detta avsnitt av uppsatsen beskrivs de vetenskapsteoretiska utgångspunkter som ligger till grund för uppsatsen. Undersökningen tar sin ansats i ett socialkonstruktionistiskt, tolkande perspektiv, som syftar till att skapa en bild om de intervjuades uppfattningar om innovation och dess ledning som finns i en företagskontext. Forskningsstrategin använder en abduktiv metodologi med ett kvalitativt förhållningssätt där en fallstudie ligger till grund för att besvara frågeställningen som uppsatsen har till syfte att undersöka.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

2.1.1 Ontologisk utgångspunkt

Att uppsatsen tar sin ansats i ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt innebär att det i den aktuella organisatoriska kontexten inte kan sägas finnas endast en objektiv verklighet, utan konstruktioner som bygger på aktörers handlingar och uppfattningar. Synsättet resulterar i en social verklighet som omformas när de sociala aktörernas uppfattningar förändras (Bryman & Bell, 2005, s.33). Olika fenomen går olika bra att diskutera utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv då verkligheten inte är antingen en enbart mental eller fysisk företeelse. Det kan vara mycket relevant att diskutera socialkonstruktionen av ekonomi som fenomen, men detsamma gäller inte i att till exempel diskutera socialkonstruktionen av Sveriges Riksbank. Detta då det är självklart att Riksbanken är någonting som är socialkonstruerat då det är en institution skapad av människor, och en debatt om det blir därför inte så intressant. Diskussionen om fenomenet ekonomi är socialkonstruerat har däremot inte alls ett lika självklart svar, då man kan argumentera för att ekonomi har sin grund i något mer naturligt, att det endast handlar om att ha pengar eller att inte ha det. Här kan därför en mycket mer intressant socialkonstruktionistisk debatt äga rum. Allt i vår värld är alltså inte intressant att diskutera utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, men fenomenet innovation kan ses som att vara något som lämpar sig mycket bra att diskutera utifrån detta förhållningssätt. Det finns inte ett enda svar på frågan vad innovation är eller hur man bör leda innovationsprocesser. Som studien senare kommer att redogöra för kan innovation ses som något som enbart kan uppstå hos en brilliant individ, eller något som endast kan skapas i interaktion med andra människor. Vad som är innovation för en individ kan ses som något helt annat hos en annan, vilket man också kan se i det empiriska materialet

där svaren på frågan vad innovation är ser mycket olika ut. Ingen människa är den andra lik och därför arbetar de också på olika sätt. Hur medarbetare bör ledas för att innovation ska främjas bör således vara beroende av miljön och de kontexter som ledaren och de anställda befinner sig i.

Innovationsprocesser kan dessutom se olika ut i olika branscher och beroende på det specifika sammanhanget. Detta förhållande, att det finns stora skillnader vad gäller hur innovation uppfattas, har betydelse för denna studie. Studien syftar därför inte heller till att hitta en generell lösning på hur innovation leds, utan undersöker istället hur innovationsledning konkret uppfattas. Innovation framstår i detta sammanhang som en mjuk faktor, förknippad med något som sker mellan sociala aktörer - och är inte något som sker i en maskin. Eftersom det handlar om sociala aktörer måste även deras omgivning tas i beaktning då människor och deras handlingar är beroende av den omgivning de befinner sig i. Även beskrivningar av den sociala verkligheten utgörs av konstruktioner, där författarna själva också är sociala aktörer (ibid. s.34). Därför kan den bild av den sociala verkligheten som beskrivs i denna uppsats endast förstås som en subjektiv bild utifrån de iakttagelser som gjorts under undersökningen. Eftersom författarna således måste tolka skeenden utifrån relationer till sociala aktörer och omgivningen anses ett socialkonstruktionistiskt synsätt också vara lämpligt.

2.1.2 Epistemologisk ansats

Som tidigare nämnt syftar denna uppsats inte till att hitta någon objektiv sanning om hur innovation bör hanteras eller ledas. Det finns inte heller någon given plan som man kan följa steg för steg, så att man garanterat lyckas med att leda innovation. För att kunna studera fenomenet innovation utgår författarna från en tolkande kunskapsuppfattning, där syftet är att utveckla en förståelse av innovationsledning i den konkreta sociala verkligheten, som något skilt från den naturvetenskapliga kunskapskulturen. Uppsatsen utgår alltså från att det inte går att, i positivistisk anda, framställa en objektiv bild av innovationsledning – istället tvingas uppsatsen ta en epistemologisk utgångspunkt i skilda tolkningar av empirin. För att kunna skapa en bild av hur innovationsledning fungerar måste man skapa sig en förståelse av begreppets betydelse för dem som faktiskt är en del av fenomenet i en konkret social miljö (ibid., s. 29). Vilket innebär att man med en tolkande ansats kan anta att fenomenet i hög utsträckning påverkas av preferenserna och personligheterna hos de sociala aktörer som är

inblandade samt den omgivning de agerar i. I och med ansatsen tolkas de subjektiva, sociala handlingarna som kan observeras i en konkret företagskontext för att på så vis kunna bidra till en bättre och rikare förståelse. Uppsatsen eftersträvar djupare förståelse av hur aktörerna uppfattar sin verklighet och hur det uppfattas att innovation kan ledas.

2.1.3 En abduktiv metodologi

Uppsatsen har utgått från en empiri som genererats där författarna med hjälp av resultatet av undersökningen försöker öka förståelsen och fördjupa den teoretiska forskningen om innovationsledning med fokus på debatten mellan autonomi och styrning (Bryman & Bell, 2005, s. 25). Utöver den socialkonstruktivistiska utgångspunkten och den tolkande ansatsen har en abduktiv forskningsmetod valts med tanke på att författarna utgår från ett specifikt fallföretag, men samtidigt eftersträvade att vara öppna för olika uppfattningar av innovationsledning i det studerade företaget. Det innebär att man inte gått in i undersökningen med förutfattade uppfattningar om hur de borde fungera, istället har författarna sökt utveckla en förståelse av de sociala aktörernas egen syn på hur innovation kan styras. Patel och Davidsson (2011) beskriver en abduktiv ansats som ett växelspel mellan en deduktiv och induktiv ansats. Den abduktiva metodologin har använts för att förklara företeelser med hypoteser och begrepp som under processens gång har reviderats innan de tagit form, vilket kommer att förklaras närmare i kapitel 2.2.1 om fallföretaget. Detta innebär också att uppsatsen inte har någon ambition att lämna något betydande teoretiskt avtryck.

Det har under arbetets gång uppstått ett växelspel mellan teoretisk och empirisk reflektion, vilket kan sägas gå hand i hand med en abduktiv ansats (Patel & Davidsson, 2011). När arbetet påbörjades sammanställde författarna flertalet teorier som de ansåg relevanta för ämnet och dess frågeställning. Dessa innefattade ett antal mer generella teorier om innovation, ledarskap och relationen emellan dem. När intervjuerna sedan genomfördes uppfattade författarna att vissa anställda ansåg att innovation ska ledas genom avgränsningar, men det fanns en diskrepans mellan ingenjörer och chefer. Båda parter vid det högteknologiska företaget gav författarna en bild av hur de uppfattade avgränsningar som någonting nödvändigt för att skapa den sortens innovation som de efterfrågade. Men det observerades att chefer uppfattade ett behov av autonomi hos ingenjörerna så att cheferna endast satte upp yttre ramar för innovationsprocesser och sedan lämnade processen relativt fri. Detta låg dock inte i paritet med vad ingenjörerna efterfrågade, då de önskade mer aktiv styrning i innovationsprocesserna. Detta förhållande har i hög grad intresserat författarna till

denna uppsats och därför inriktades frågeställningen och syftet på att undersöka debatten mellan autonomi och styrning. Studien leddes därefter in på att undersöka ingenjörernas aktiva efterfrågan på ledarskap och styrning i innovationsprocesser. För att fördjupa förståelsen av denna observerade diskrepans började författarna söka efter mer specifik teori om avgränsningars påverkan på innovation som kunde kombineras med den redan studerade teorin om innovation och ledarskap. Med utgångspunkt ifrån dessa teorier försökte författarna sedan kombinera dem med de observationer som gjorts i intervjuerna efter den abduktiva ansatsen (ibid.). Under arbetets gång utkristalliserades en diskrepans i det empiriska materialet vad gäller styrningen av innovationsprocesser genom kontrasten mellan chefernas passiva styrning, kontra ingenjörernas efterfrågan på mer aktiv styrning. Förståelsen av denna diskrepans har fördjupats för att sedan bilda en grund för en diskussion om ansvarets roll inom innovationsprocesser.

2.1.4 En kvalitativ metodologi

Författarna använder en kvalitativ metod för att få insyn i den sociala verklighet som baserades på individernas tolkning av verkligheten. Denna metodologi kombineras fördelaktigt med den abduktiva, tolkande ansatsen som denna forskning bygger på. Då uppsatsen tar sin utgångspunkt i ett socialkonstruktionistiskt synsätt, och således syftar till att fördjupa och ge nya insikter om fenomenet innovationsledning, behöver författarna också skapa en djupare bild av de uppfattningar som finns om detta fenomen. Detta anser författarna kräver en kvalitativ ståndpunkt för att skapa en bild av hur innovationsledning uppfattas och hur aktörerna tolkar utförandet. I vår kvalitativa undersökning har författarna i relativt stor utsträckning följt Prasad's modell för kvalitativ forskning i sex steg (Prasad, 1993, i Bryman & Bell, 2005, s. 300). För att kortfattat beskriva vad dessa steg handlar om så kan det beskrivas genom följande sex steg. För det första, "generella frågeställningar"; för det andra, "val av relevanta platser och undersökningspersoner"; för det tredje, "insamling av relevanta data"; för det fjärde, "tolkning av data"; för det femte, "begreppsligt och teoretiskt arbete", vilket leder till specificering av problemformuleringen och insamling av ytterligare data för att sedan tolka data ännu en gång; och slutligen, för det sjätte, "rapport om resultat och slutsatser". Dessa steg kommer synas i studiens tillvägagångssätt i nästa avsnitt.

2.2 Tillvägagångssätt för empiri-generering

Syftet med denna uppsats är att utveckla, fördjupa och nyansera synen på innovationsledning. För att undersöka detta fenomen har författarna ställt flera generella frågor, som: Hur uppfattas skillnader mellan chefer och ingenjörers uppfattningar om innovationsledning? och vilka faktorer uppfattas viktiga för innovationsledning i denna kontext?

Under studiens gång har författarna ökat sin insikt om hur chefer och anställda uppfattar innovationsledning och innovationsarbete i ett generellt perspektiv. Detta har visat författarna att innovationsledning kan skilja sig avsevärt i teorin respektive praktiken, detta mycket beroende på innovationens skiftande natur. Den stora diskrepansen som författarna kunnat observera handlar om synen på *styrningen* i innovationsprocesser. Chefer uppfattade att ingenjörerna efterfrågade autonomi och tog därför ett steg tillbaka och för att på så vis anta en mer passiv, coachande roll. Ingenjörerna själva hade dock en helt annan bild, då de efterfrågade mer aktiv styrning och ledning i olika innovationsprocesser. Den nämnda upplevda diskrepansen mellan ingenjörer och chefer inspirerade författarna till att specificera sin problemformulering. Större fokus lades på frågor om styrningen av innovationsprocesser då den bild författarna fått från litteraturen var att kunskapsarbetare inte efterfrågade ledarskap. Detta diskuteras under skrivprocessens/arbetsprocessens gång fram till den slutgiltiga frågeställningen.

2.2.1 Fallstudieobjekt

Det empiriska materialet i studien är genererat inom ramen för en fallstudie. Skälet till att denna metod valdes var att det framstod som nödvändigt att få en djupare förståelse av chefer och anställdas uppfattningar av innovation och dess ledning för att utveckla en nyanserad bild. Fallföretaget som ligger till grund för denna studie är en stor innovativ organisation inom en kunskapsintensiv, teknisk bransch. Fallstudieorganisationen är i sin tur en del av ett större, multinationellt företag. Detta företag valdes med tanke på att innovation utgör deras huvudsakliga arbetsområde. Detta förhållande och då de anställda till hög grad kan kvalificeras som kunskapsarbetare, gör att organisationen borde kunna hjälpa författarna att förstå innovation och ligga till grund för att reflektera över hur innovation kan ledas. När organisationen nyligen genomgick en större omorganisation förändrades deras arbetssätt vad gäller innovation och som följd av detta även möjligheterna till olika sätt att leda dessa innovationsprocesser. Dessa förhållanden har bidragit till att denna organisatoriska

verklighet framstår som en mycket intressant miljö att studera. Fallföretaget har tilldelats ett alias under beteckningen Invention soft-tech.

2.2.2 Intervju som metod

Den utförda undersökningen bygger på intervjun som metod. Metoden valdes eftersom den bidrar till att ge insikt i chefers och anställdas syn på innovation och hur den bör ledas. Då syftet med studien inte är att skapa en bred generell bild av innovation management, utan en djupare bild av hur innovationsledning som fenomen uppfattas, valde författarna att intervjua ett mindre antal personer mer ingående. Studien har genomförts genom semi-strukturerade intervjuer där frågor ställts utifrån specifika teman, som innovation och ledarskap, motivation och innovation, och så vidare. Frågor kopplade till dessa teman ställdes sedan så öppet som möjligt för att den intervjuades svar i så stor utsträckning som möjligt skulle motsvara deras egna uppfattningar (Bryman & Bell, 2005, s. 363). Intervjuprocessen strävade efter att uppnå stor flexibilitet för att kunna anpassa sig efter den intervjuades svar och vad individen själv värdesatte. Ryen (2004, s. 12-13) menar att just intervjuer är ett förtjänstfullt tillvägagångssätt för att få tillträde till enskilda individers uppfattningar om ett fenomen. De intervjuguider som använts finns bifogade som bilaga till undersökningen.

Intervjupersonerna i undersökningen har bestått av fyra chefer från det aktuella kunskapsintensiva företaget: en chef som arbetar inom en ren innovationsavdelning och tre som arbetar inom andra delar av företaget. Därtill har författarna intervjuat fyra ingenjörer som arbetar under dessa chefer i syfte att fördjupa förståelsen av innovationsledning genom en inblick i hur denna uppfattas inom olika delar av organisationen. Då lika många chefer som ingenjörer har intervjuats lägger uppsatsen inget särskilt fokus på någon särskild av de aktuella grupperna, i stället används dessa grupper för att se på innovationsledning från båda dessa perspektiv: de som ska leda respektive de som ska ledas. Antalet intervjuer kan sägas vara tillräckligt med tanke på att det handlar om djupintervjuer samt de begränsade omfånget av detta arbete. Intervjuerna ägde rum mellan den 13 och den 22 april 2016, och varade mellan 30 och 70 minuter. Skillnaden i tid beror på intervjupersonernas egna preferenser om intervjulängd, det vill säga vad som upplevdes som naturlig intervjulängd. För att upprätthålla de intervjuades anonymitet kommer ingen närmare beskrivning av intervjutillfällena att ges. Intervjupersonerna valdes ut med hjälp av ett ”snöbollsurval”, vilket innebär att författarna tog kontakt med tre chefer som var villiga att delta i studien (ibid., s.378). Med hjälp av

cheferna kom författarna sedan i kontakt med ingenjörer, som jobbar under dessa chefer. Författarna valde att använda dessa intervjupersoner av ren bekvämlighet och med tanke på de betydande svårigheter som är förenat med att få tillgång till intervjuer av ingenjörer utan någon annan kontaktperson. Detta skulle i och för sig kunnat ha medfört att de ingenjörer som blev tillfrågade att delta i studien av sina chefer blev involverade på grund av deras särskilda relationer, men kan inte anses ha påverkat studien nämnvärt då ingenjörerna som intervjupersoner även uttryckte kritik mot sina chefer. Författarna har i denna uppsats tilldelat intervjupersonerna olika alias för att skydda deras sanna identitet.

2.2.3 Kvalitetsbedömning

Uppsatsens tillförlitlighet och äkthet har upprätthållits genom att samtliga involverade parter som studerats fått ta del av resultatet av uppsatsen. I de fall där man så önskat, har man även fått ta del av transkriberingarna. Således har principen om respondentvalidering (Bryman & Bell, 2005) upprätthållits. Äktheten, det vill säga hur rättvisande bilden av det studerade fenomenet är, har stärkts genom intervjuer av respondenter på olika positioner och från olika avdelningar. Urvalet av intervjupersoner kan även ha påverkat kvaliteten, men detta i högst begränsad utsträckning, vilket diskuterats ovan.

2.3 Sammanfattning metod

I detta kapitel har det redogjorts för de vetenskapsteoretiska utgångspunkterna som denna studie utgår ifrån. Uppsatsen tar sin ansats i ett kvalitativt, socialkonstruktionistiskt förhållningssätt. Innovation lämpar sig väl att diskutera utifrån ett sådant perspektiv då innovation kan innebära olika saker för olika individer. Det innebär också att det inte är meningsfullt att försöka leta efter en objektiv sanning om innovationsledning som kan appliceras generellt. Studien utgår istället ifrån en tolkande kunskapsuppfattning för att undersöka hur innovationsledning uppfattas av de sociala aktörerna och bidra med nya uppfattningar av fenomenet för att fördjupa förståelsen. Detta går väl ihop med en abduktiv metodologi i strävan efter att förklara de observerade företeelserna med begrepp som utvecklats under studiens gång, då studien under processen utvecklades till att fokusera på den aktiva efterfrågan på ledarskap och styrning i innovationsprocesser från ingenjörer. Det empiriska materialet i studien är genererat genom en fallstudie som ger en djupare förståelse för chefer och ingenjörers uppfattningar av innovationsledning. Fallföretaget som ligger till grund för studien är en innovativ organisation som är en del av en större multinationell

organisation och agerar inom en kunskapsintensiv, teknisk bransch. Fallföretaget har tilldelats ett fiktivt namn och går i denna studie under namnet Invention soft-tech. Empirigenereringen har genomförts med hjälp av semi-strukturerade intervjuer med 4 chefer från Invention soft-tech och 4 ingenjörer som arbetade under dessa chefer. Även intervjupersoner i studien har tilldelats alias. Dessa vetenskapsteoretiska utgångspunkter lägger grunden för att utforska, fördjupa och nyansera synen på innovationsledning, med särskilt fokus på debatten om relationen mellan autonomi och styrning - denna studies syfte.

3 Teori

I detta kapitel presenteras den teoretiska ramen för uppsatsen och den debatt mellan autonomi och styrning som författarna anknyt till och använt för att fördjupa och nyansera bilden av innovationsledning. Kapitlet inleds med en grundläggande beskrivning av begreppet innovation. I efterföljande sektion beskrivs den teoretiska debatten mellan autonomi kontra styrning inom innovationsledningsteorin: utgör frihet eller styrning i dess olika former det mest effektiva sättet att leda innovation? Den sista sektionen i kapitlet fortsätter att behandla temat begränsningar och tar upp aspekter som komplicerar innovationsledning, så som att arbeta med kunskapsarbetare och den problematiska relationen mellan innovation och byråkrati.

3.1 Innovationsteori

Som tidigare nämnts är innovation ett svårfångat fenomen och komplicerat att definiera, eftersom innovation ser så olika ut i olika kontexter. Artikeln ”Perspectives on Innovation in Organizations” (Slappendel, 1996) undersöker innovationsforskning i organisationer och presenterar tre huvudsakliga teoretiska perspektiv på vad detta fenomen är. Den sammanställning som redovisas i figur 1 nedan, utgör en lämplig startpunkt för den som vill bilda sig en uppfattning om hur innovation kan beskrivas. För att försöka förstå hur innovation kan ledas, och varför innovationsledning kan se så olika ut, måste man nämligen förstå de olika perspektiv som finns på innovation och hur de skiljer sig. Det handlar, för det första, om det individualistiska perspektivet; för det andra, det strukturalistiska perspektivet; och för det tredje, det interaktiva processperspektivet. Det individualistiska perspektivet utgår från att det är individer som själva skapar innovation; innovationsprocesser framstår ur detta perspektiv som något linjärt, en tydlig process som är överblickbar, definierat genom den praxis och de objekt som innovationen uppstår i (Simon & March 1958; Rogers 1962). På motsatta sidan återfinns det interaktiva processinriktade perspektivet, som i stället ser innovation som något som skapas interaktivt genom av influenser och handlingar mellan olika individer, vilka i sin tur ständigt påverkas av olika omgestaltningar i en komplex process (Van de Ven et.al. 1988; Mohr 1982). Det sista perspektivet, som Slappendel kallar det strukturalistiska, delar det individualistiska perspektivets syn på innovation som något linjärt och statiskt, men antyder samtidigt att innovation framkallas av strukturer såsom arbetsmiljö,

grad av formalisering och centralisering snarare än av människor i sig (Slappendel, 1996, s.109; Astley et.al. 1983).

	Individualist	Structuralist	Interactive process
Basic assumptions	Individuals cause innovation	Innovation determined by structural characteristics	Innovation produced by the interaction of structural influences and the actions of individuals
Conceptualization of an innovation	Static and objectively defined objects or practices	Static and objectively defined objects or practices	Innovations are subject to reinvention and reconfiguration. Innovations are perceived.
Conceptualization of the innovation process	Simple linear, with focus on the adoption stage	Simple linear, with focus on the adoption stage	Complex process

(, Figur 1, tre perspektiv på innovation, Slappendel 1996, s.109)

Grundantagandena om verkligheten skiljer sig distinkt åt mellan de olika perspektiven. Det individualistiska perspektivet utgår ifrån att individer är själva ursprunget till innovation, medan det interaktiva process-perspektivet istället ser innovation som något sprunget ur interaktioner mellan individer. Det individualistiska och strukturella perspektivet ser också innovation som något statiskt, något som kan observeras objektivt och definieras, medan det interaktiva process-perspektivet ser innovationer som något som hela tiden förändras och som en företeelse som kan uppfattas på flera sätt beroende av individ. Det individualistiska perspektivet ser alltså innovation som en process med given start och slutpunkt, medan det interaktiva process-perspektivet mer är av åsikten att innovationsprocesser ständigt förändras och är omöjliga att på förhand överblicka (ibid.).

3.2 Ledarskap, autonomi och styrning vid innovation

Som det ovanstående avsnittet har lyft fram, är innovation till sin natur svårdefinierat. Trots detta framstår innovation som något helt avgörande, därför att organisationer faktiskt måste kunna innovera; utvecklas och komma med nya idéer och nya lösningar på aktuella problem, för att hålla sig konkurrenskraftiga på dagens marknad. Därför har man också sedan länge försökt styra innovation. Mot bakgrund av den strategiska betydelse det har för organisationer att kunna driva innovation har frågor om ledarskap stått i fokus för diskussioner om vilka styrmedel som finns för innovation. Även ledarskap är ett svårdefinierat begrepp som ständigt diskuteras och kan se olika ut i olika kontexter. Därför har också frågan om den optimala innovationsledningen länge diskuterats – och det har funnits lika många svar som debattörer.

Det har presenterats en hel del forskning kring korrelationen mellan innovation och frihet. Ett flertal artiklar har diskuterat vikten av att tillåta självständighet och autonomi för att frambringa kreativitet. Enligt Reiter-Palmon och Illies (2003) kan ledare influera innovationsprocesser genom att tillåta sina följare mer tid till innovativt arbete. Det har argumenterats för att efterfrågan av autonomi är ett karaktärsdrag som delas av individer som är kreativa. Kreativa människor söker sig alltså till situationer där de i högre utsträckning kan styra sig själva. Vidare argumenteras det för att företag kan bli mer innovativa genom att fokusera på autonomi för deras anställda, positiv feedback i samband med hög autonomi kan skapa mer kreativitet på företaget. Med hög grad av frihet och autonomi genereras mer kreativitet och testande av nya idéer (Sheldon, 1995, Mumford och Gustafson, 1988, Zhou, 1998, Diana E Krause, 2004). De begränsningar som sätts av företag har, enligt många forskare, negativ effekt på de anställdas kreativitet. Företag som ställer krav på hur de anställda ska jobba eller som begränsar de anställda till att endast vara innovativa inom ett visst område kan således gå miste om de anställdas kreativitet (Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Amabile et al., 2006).

Även Martin Blom och Mats Alvesson argumenterar i sin artikel "Leadership on demand: Followers and inhibitors of chiefial leadership" (2013) för betydelsen av autonomi för kunskapsarbetare. Termen kunskapsarbetare kan användas för individer som, på olika sätt har expertis och kunskap inom specifika områden. Vad som också karakteriserar kunskapsarbetare är kontroll över produktionsresurserna, det vill säga den kunskap de besitter. Det gör dem till ett betydligt mer komplex grupp att utöva kontroll och traditionell

styrning över. Det är även en grupp som ofta ses vara pessimistiskt inställd till chefers inblandning i deras arbete, då de gärna vill utföra sitt arbete självständigt och själva få kontrollera de arbetsprocesser de är delaktiga i (Eriksson-Zetterquist et al., 2011). Dessa kunskapsarbetare arbetar med arbetsuppgifter som inte är rutinmässiga och som därför kräver kreativt tänkande (ibid.). Därför är det ofta denna sortens anställda som arbetar med innovation. Författarna Blom och Alvesson visar på en dynamik i ledare-följare-relationen med ett fokus på följaren, en bild som mycket väl går ihop med bilden av kunskapsarbetare. Artikelns två olika *case* beskriver det första fenomenet, då det finns en begränsad efterfrågan på ledarskap hos kunskapsarbetare eftersom de mest efterfrågar frihet och förtroende från sina chefer. Här lyfter man fram en bild av ledarskap som en gemensam process i en relation mellan två aktiva parter: ledare och följare (Blom & Alvesson, 2013, s.352). De beskriver följare som aktiva och ”delkonstruktörer” i ledarskapsprocesser (Blom & Alvesson, 2013, s. 345). Då fenomenet ledarskap definieras som någonting som måste vara frivilligt, betyder det även att det är just ett aktivt val som följaren gör att bli påverkad av ledarskap. Om följaren inte vill bli påverkad av ledarskap, så står ledaren relativt hjälplös i den situationen (ibid.). Artikeln för även en tydlig argumentation för autonomi vid ledning av kunskapsarbetare med fokus på den aktiva kunskapsarbetaren som inte vill bli för kontrollerad.

Det finns studier av innovation och frihet som argumenterar mot förekomsten av mycket frihet. Blom och Alvesson berör området om ledarskap och kunskapsarbetare och beskriver hur kunskapsarbetare efterfrågar mindre ledarskap. Dock finns det forskning som argumenterar för att även dessa arbetare behöver ledarskap, men av en annan sort (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002, ur Blom & Alvesson, 2013.). Mumford et al. (2002) beskriver att en traditionell uppfattning i innovationsledarskapsteorin är att kreativa människor, på grund av sin självständighet och professionalism, helt enkelt inte behöver ledas. De slutsatser som författarna Mumford et al. (2002) presenterar visar dock på motsatsen. Kännetecknen för en bra ledare innefattar teknisk kompetens och kreativitet (Mumford et al. 2002). Genom att ledaren besitter dessa egenskaper kan de anställdas kreativitet och innovation öka. Även Cummings och Oldham (1997) argumenterar för att utöva ledarskap på kreativa människor. De säger att genom att ledaren placerar de kreativa människorna i rätt kontext så maximerar man deras potential, resultatet indikerar på en aktiv ledarskapsstil. Kreativa människor vill arbeta i förhållanden där de har utmanande arbetsuppgifter, likasinnade tävlingsinriktade kollegor samt ett ledarskap som är stöttande och inte för kontrollerande (Cummings &

Oldham, 1997). I deras undersökning från 1999 såg Tierney, Farmer, and Graen en korrelation mellan effektivt ledarskap och de anställdas kreativitet samt förmåga att vara innovativa. Anställda som var kreativa ville ha en ledare som var kreativ själv. (Tierney, Farmer, and Graen, 1997)

Men att vara en kreativ och effektiv ledare, det ideal som samhället har av vad en ledare ska vara, kan vara svårt att leva upp till i praktiken, då arbetet ofta hanterar mycket administration. På grund av detta kan det uppstå tendenser till en romantisering av det ledarskap som chefer utför, som skapas av cheferna själva så deras självbild går ihop med förväntningarna på dem. Författarna Alvesson och Svenningsson (2003) beskriver i sin studie hur idéer chefer har kring ledarskap verkar vara fränkopplade från deras faktiska handlingar i sin yrkesroll. Det vill säga att deras föreställningar om sig själva som ledare inte återspeglas i deras dagliga arbete. De beskriver hur chefer i stora företag är fångade mellan två krafter: idéer om ledarskap bestående av fina visioner, värderingar och strategier; samt praktiska begränsningar och andra krav, som förhindrar mer "grandiosa" ledarskapsbeteenden. Samtidigt beskriver författarna hur chefer ändå kämpar med att upprätthålla bilden av att vara just en ledare av den karaktär som tidigare beskrivits genom att tala om sitt ledarskap i grandiosa termer utan att detta nödvändigtvis återspeglas i vad de faktiskt sysslar med under en arbetsdag. (Alvesson & Svenningsson, 2003).

Att styrning kan vara väsentligt för skapandet av innovation finns det mycket forskning som stöder. Styrningen kan göra innovationsprocessen lättare att hantera. När innovation lämnas helt fritt blir innovationerna ofta inte så kreativa och fokus hamnar ofta på existerande teknologier samt på hur saker tidigare fungerat. (Caniëls et al, 2015) En form av styrning är begränsningar. I sin artikel "Constraints that Help or Hinder Creative Performance: A Motivational Approach" (2014) beskriver Marieke Roskes hur avgränsningar antingen kan leda till minskad eller ökad motivation. Roskes tar upp två olika former av avgränsningar samt två former av motivation. Den första avgränsningen är begränsning av kognitiva resurser så som tidsbegränsningar samt krav på att göra flera uppgifter samtidigt. Den andra är begränsningar som kanaliserar kognitiva resurser, där man hjälper den anställde att fokusera sina resurser genom bland annat tydligare strukturer. De två formerna av motivation kallas för "approach motivation" samt "avoidance motivation." Approach motivation syftar till att de anställda siktar på framgång för företaget, i den innovativa processen skulle det till

exempel kunna vara att fokusera på rätt typ av produkter som faller inom företagets ramar. Avoidance motivation syftar istället på att undvika negativa konsekvenser och hot.

Beroende på vilken form av avgränsning man parar med vilken sorts motivation så får man olika utgångar som redogörs i figur 2 nedan. (Roskes, 2014) Dessa utgångar kan vara baserade på vilken fas företaget är i. I företag som går bra ser man ofta approach motivation medan man i företag som har problem ofta ser avoidance motivation. Att applicera begränsningar vad gäller kognitiva resurser på ett företag som använder sig av avoidance motivation kommer enligt ramverket att resultera i höjd motivation baserat på att de anställda ser det som en utmaning. Att applicera dessa på ett företag som har problem och använder sig av avoidance motivation kommer istället resultera i gravt sjunkande motivation och uppfattas som ett hot. Att applicera begränsningar som kanaliserar kognitiva resurser på ett företag som använder sig av approach motivation kommer i sin tur leda till minskad kreativitet då de hindrar de anställdas kreativa tänkande och flexibilitet. Att applicera kanaliserande kognitiva resurser på ett företag som använder sig av avoidance motivation å andra sidan kommer att leda till ökad kreativitet då de anställda känner ett behov av struktur och man får fokus på de aktiviteter som är viktiga för att få företaget stabilt.

		Type of motivation	
		Approach motivation (i.e., striving for success, incentives or rewards)	Avoidance motivation (i.e., striving to avert failure, threats or losses)
Type of constraint	Constraints that limit cognitive resources (e.g., time pressure, dual- task demands, noise)	Limiting constraints mildly undermine creativity or have a positive effect when interpreted as a positive challenge, increasing intrinsic motivation.	Limiting constraints strongly undermine creativity due to cognitive overload, and they are experienced as a negative threat.
	Constraints that channel cognitive resources (e.g., systematic procedural instructions, restricted goal definitions)	Channelling constraints undermine creativity because they misfit a flexible and explorative way of thinking, thwart the need for autonomy and undermine intrinsic motivation.	Channelling constraints boost creativity because they fit a need for structure, provide clarity and focus attention and resources on task-relevant efforts.

(Figur 2, fyrfältare om motivation och begränsningar, Roskes, 2015, S.198)

3.3 Innovation i byråkratiska organisationer

Ledarskap av innovationsprocesser ser olika ut i olika sorters företag. Det kan skilja mellan branscher, men framförallt så skiljer det sig mellan olika former av organisationer. Debatten kring autonomi har dock tendenser att förbise de begränsningar som i praktiken finns i företag såsom ekonomiska, kompetensmässiga eller tidsmässiga begränsningar. I den teoretiska debatten kan man i vissa fall uppfatta begränsningar som någonting frivilligt. Detta är dock inte situationen i praktiken, då det alltid finns olika begränsningar som ett företag inte kan förbise. Det är lätt att diskutera innovation i en miljö utan hinder, ofta handlar det om start-up-företag, och därför diskuteras ofta innovation utifrån en kontext där det inte finns några större påtryckningar utifrån. Men även företag som inte kan betecknas som start-ups måste arbeta med innovation och måste då göra det i en miljö som ofta präglas av ett av de största skällsorden i koppling till innovation, byråkrati. Små organisationer har möjligheten att lättare förändra sig på kort tid. I stora organisationer med utbredd byråkrati ser det annorlunda ut. Där kan det ta lång tid för företagen att förändra sättet man arbetar på och tiden från idé till faktiskt produkt kan bli lång på grund av de byråkratiska och politiska hinder man måste passera. Weber (1978) definierar en byråkratisk organisation som baserad på användandet av fördefinierade och avgränsade arbetsuppgifter, som i en hög grad är formaliserade. För att sedan sätta den byråkratiska organisationen i relation till innovation argumenterar Sharma (1999) för att byråkratiska organisationer, också enligt Sharma (1999) synonymt med stora organisationer, är relativt dåligt utrustade för att främja innovation och kreativitet. Sharma (1999) menar att byråkratier som används för att styra stora företag undertrycker den kreativitet som behövs för att kunna generera radikalt nya idéer samt kväver initiativ för att integrera innovationen i företaget. Storskaliga administrativa system och riskavert attityd kan hindra entreprenöriella initiativ och byråkratin kan också begränsa flexibiliteten och reaktionsförmågan hos företag som betecknas som byråkratiska. Byråkratiska system gynnar istället förutsägbarhet och ordning. Sharma (1999) menar därmed att dessa system inte är lämpade för att hantera ofta oförutsägbara och flexibla innovationsprocesser.

Denna kritik av stora företag har dock inte förblivit oemotsagd. Craig (1995) presenterade en studie av innovationsarbete i den japanska bryggeriindustrin och menade att den byråkratiska organisationsformen, organiserad kring högkvalificerade och funktionsindelade

experter, i själva verket främjar innovation (Craig, 1995). Enligt Joseph Schumpeter (Eriksson-Zetterquist et al. 2011) kan innovationsarbete definieras som en kombination av existerande kunskap, det vill säga att innovation enbart kan ses som nya kombinationer. Med denna utgångspunkt tjänar den byråkratiska organisationen som en mötesplats där sådana bitar av know-how effektivt kan föras samman. Byråkratiska medel ses i denna studie som användbara för att garantera stabilitet och disciplin till produktutvecklingsprocessen samt till organisationen som helhet. Craig (1995) beskriver vidare att innovationsprocesser ofta saknar ett stort inslag av nyheter, och ser istället dessa processer, i likhet med Schumpeter, som en sammansättning av redan kända företeelser. Craig (1995) beskriver också att avsaknad av nya idéer i innovationsprocessen inte behöver vara något mindre fördelaktigt utan framhäver istället vikten av disciplin och förutsägbara förfaranden som i sin tur underlättar implementering av innovationer. Företeelser som, enligt Craig (1995), kan tillhandahållas av en organisationsstruktur som präglas av byråkrati. Författaren menar också att produktutvecklingen måste vägledas och präglas av ett syfte. Det vill säga att produktutvecklingen inte bör vara en helt fri slumpartad aktivitet utan byråkratiska inslag såsom ökad styrning och tydliga processer utan istället delvis bör kännetecknas av det motsatta (Craig, 1995: s.33). Craig (1995) argumenterar vidare för att byråkratiska, formella, arrangemang och system i stor utsträckning kan användas för att gynna innovation, reaktionsförmåga och förändringsbenägenhet. Om än på ett något mer kontrollerat och förutsägbart vis.

3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

I detta kapitel har svårigheten med att definiera fenomenet innovation belysts och tre olika perspektiv på vad innovation är har lyfts fram: det individualistiska perspektivet, det strukturalistiska perspektivet och slutligen det interaktiva process perspektivet. Dessa definitionssvårigheter har även kunnat observeras i diskussionen kring innovationsledning, där debatten autonomi kontra styrning har legat i fokus. Det autonoma perspektivet har beskrivits i hur de anser att det bästa sättet att leda innovation är genom att som ledare ta ett steg tillbaka och endast ha en passiv, coachande roll och låta sina anställda få arbeta fritt i innovationsprocesser. Autonomi-sidan har även argumenterat för att detta överensstämmer med hur ledarskap bör ske i relation till kunskapsarbetare, som inte vill ha mycket ledarskap utan få leda sig själva. Denna bild är dock ifrågasatt. Det finns mycket forskning som lyfter

fram styrning som väsentligt för innovationsledning. Kunskapsarbetare behöver ledarskap, men en annan sort än den traditionella. Genom effektivt kreativt ledarskap kan kreativiteten i en kontext maximeras. Avgränsningar ses här som ett nödvändigt medel för att innovation ska bli tillräckligt specifik och genomförbar för att inom en rimlig tid kunna komma företaget till godo. Kapitlet avslutas med att lägga till ett perspektiv som aktualiserar relationen mellan byråkrati och innovation. En faktor som kanske inte alltid räknas med i den teoretiska debatten men som i praktiken har stor påverkan för vilka regler innovationsprocesser måste anpassa sig till. Traditionellt har byråkrati setts som något som endast hämmar innovation genom att begränsa flexibilitet och göra organisationen trögrörig. Men under de senaste decennierna har det framkommit synpunkter som emotsätter sig detta och hävdar att byråkrati kan garantera stabilitet och disciplin för innovationsprocesser som kan förbättra dem avsevärt. I detta ser författarna även den debatt som de redan beskrivit mellan att släppa innovationsprocesserna så fria som möjligt, eller om viss styrning kan förbättra och effektivisera dem.

4 Empirisk analys

Följande kapitel avser beskriva hur innovationsledning tar sig uttryck i företaget Invention soft-tech. Invention soft-tech är som tidigare nämnts en stor organisation inom en kunskapsintensiv och teknisk bransch. Invention soft-tech är även del av en större multinationell organisation där ett av deras viktigaste uppdrag är innovation. Då denna studie har antagit ett abduktivt förhållningssätt har analysen utformats efter tendenser som har observerats i det empiriska materialet. Det mest framträdande temat som observerats är diskrepansen i synen på styrning där två olika nyanser av styrning vid innovationsledning har observerats. I kapitlet redogörs de yttranden från både ingenjörer och chefer som genererats genom de 8 intervjuer som författarna genomfört, med fokus på den observerade diskrepansen i synen på innovationsledning. Kapitlet är organiserat utifrån de teman som observerats i det empiriska materialet. De teman författarna observerat bygger sedan upp det narrativ som de observerat och som sedan leder fram till diskussionen.

4.1 Syn på innovation

För att förstå hur intervjupersonerna uppfattar innovationsledning började författarna med att undersöka deras uppfattningar om innovation. Arbetet med att leda innovationsprocesser kan skilja sig åt mellan olika individer och organisationer baserat på vilken syn man har på innovation. Det blir därför viktigt att skapa sig en uppfattning om hur chefer och ingenjörer uppfattar innovationer. Redan tidigt under studien uppfattades det tendenser till en intressant koppling mellan innovation och monetära värden hos ingenjörerna i den studerade organisationen.

Att innovera är inget vi gör för skojs skull utan det är jätteviktigt för oss. Jag tror vi tjänar mycket på de patent och det vi licensierar, vi och andra företag lever i mångt och mycket på patent. Så det finansierar den här siten. Vi skulle kunna ha en site med bara innovation och få det att gå runt egentligen. (Ljungberg, ingenjör)

Citatet antyder att innovation är något man värderar högt hos ingenjörerna, men även inom organisationen generellt, då det uppfattas inbringa intäkter av betydande karaktär till företaget. Det är intressant att Ljungberg uppfattar det som att företaget endast skulle kunna jobba med innovation. Det antyder att det är så hen vill arbeta, att innovation är det väsentliga

med arbetet i en högteknologisk sektor. Citatet lyfter även upp en annan aspekt av innovation, att det inte endast handlar om de innovativa produkterna som företaget direkt kan dra nytta av. Det handlar även om de patent och licenser som innovationen kan leda till som potentiellt kan inbringa inkomster under en längre tid.

När jag tänker på innovation här på jobbet så sätter jag nog ett likhetstecken med patenterbarhet. Är det innovation så ska vi tjäna pengar på det och bra patent går att tjäna pengar på. Att det är brett och att det är någonting som andra tvingas använda eller licensera. Nu när jag tänker på det har jag svårt att se det på något annat sätt än att, Kan det här vara ett patent? Kan man få en skälig ersättning? (Ljungberg, ingenjör)

Citatet visar på att ingenjören har en tydlig bild av vad en innovation är. Att enbart komma på en idé är inte en innovation utan innovation måste vara patenterbart. Vidare så är en av huvudpoängen att man ska kunna tjäna pengar på patentet. Det ger författarna en intressant uppfattning av innovation som något konkret och antyder att innovationer ses som en linjär process, då patentprocesser brukar vara en relativt rak process med flera delmoment. En annan ingenjör på företaget hade följande syn på innovation.

Så som det ser ut nu så börjar innovation med att någon har en idé. Sen så har jag varit på många ställen där folk säger att det är ingen som tar hand om mina idéer och det, det är lite upp till dig själv att driva det vidare. (Håkansson, ingenjör)

Ingenjörerna tycks här se innovationer som enskilda idéer som skapas i individers medvetande. De verkar även betrakta innovationsprocessen som en förutbestämd process med en given start och slutpunkt vars likheter kan dras till en patentprocess. De beskriver också att det är upp till varje individ att driva innovationsprocessen och processen verkar ha sin utgångspunkt i individen. Detta är en klar koppling till Slappendels individualistiska perspektiv (1996) där innovation ses utgå från individen samt där innovationsprocessen är förutbestämd, såsom vid processen vid skapandet av ett patent. Men denna syn råder inte över hela företaget. Under studiens gång uppfattade författarna klara skillnader i synen på innovation mellan chefer och ingenjörer. När företagets chefer frågades hur de såg på innovation målades innovation inte upp som en linjär, konkret, process utan författarna fick en annan typ av svar.

Min uppfattning är i alla fall att innovation är bättre i grupp. Jag tror att ingenjörerna delar min bild av att innovation ses som en gemensam process med nätverk av människor. För att komma till sin fulla potential så behöver de input från olika personer. (Blomdahl, chef)

Ytterligare en chef på företaget delade också denna uppfattning om innovation som en kollaborativ process.

Jag tror det sker väldigt inofficiellt här. Du har en grupp människor som dras till varandra för att de är likasinnade och har mycket idéer. När de bollar sina idéer sinsemellan och korsbefruktar, det är då magin händer. (Zetterlund, chef)

I förhållande till ingenjörerna verkar cheferna här ha en vitt skild uppfattning om hur innovation skapas. Istället för att bara se till individers idéer, verkar chefernas syn på innovation snarare belysa processen som något som skapas och växer fram i samspel mellan människor. Citaten antyder även att cheferna inte har samma konkreta bild av innovation som ingenjörerna har. Chefernas uppfattning av innovation verkar vara en bredare och mer romantiserad syn på fenomenet. Detta kollaborativa samspel med en interaktiv process mellan individer anknyter starkt till det interaktiva process perspektivet som Slappendel (1996) beskriver. Chefernas syn på innovation tycks här skilja sig delvis från vissa av ingenjörernas då de istället ansåg innovation som en mer individuell process.

Vi tar innovationsbegreppet väldigt brett. Allting från ett nytt sätt att arbeta, ett smartare sätt att releasa mjukvara, till faktiska nya features och gadgets. Vi kollar även mer och mer på att vara innovativa runt hur vi jobbar dagligen. (Blomdahl, chef)

De verkar heller inte se innovation som något förutsägbart eller statiskt utan de, till synes, tar istället innovationsbegreppet väldigt brett. De ser innovation som en process som inte behöver ha ett på förhand definierat slutmål. Detta kan på flera punkter också överensstämma med Slappendels perspektiv på innovation som en interaktiv process (Slappendel, 1996). Sammanfattningsvis så tolkar författarna intervjuцитaten som att ingenjörerna verkar anta ett synsätt på innovation där begreppet kännetecknas av individualism och förutsägbarhet men där chefernas citat kan tolkas som att de snarare ser

innovation som en kollaborativ process som är svår att överblicka. Författarna tolkar också citaten som att cheferna verkar ta innovationsbegreppet bredare och se innovation som en på förhand svår process att överblicka. Ingenjörerna verkar snarare se innovation som en mer förutsägbar och linjär process. En annan chef berättar om dennes åsikter om ifall de anställda delar chefs bild av innovation.

Jag tror att alla ser innovation på olika sätt. Det är kanske en del av innovation. Jag skulle säga att lite överlag så tror jag att de ser det på samma sätt, men innovation är extremt olika från individ till individ. Så det finns nog inte ett sätt att se det på. (Blomdahl, chef)

Detta tyder på en problematik i de olika perspektiven på innovation, då cheferna inte verkar vara helt medvetna om hur ingenjörerna ser på innovation, I detta fall tycks ingenjörernas syn på innovation skilja sig från chefernas där ingenjörerna snarare mer på det mer individualistiska sättet med en linjär form. Denna omedvetenhet av diskrepansen i synen på innovation kan också tänkas ge konsekvenser för hur cheferna sedan väljer att leda innovationsprocesser inom organisationen.

4.2 Chefers uppfattningar om innovationsledning

Vid analysen av cheferna kontra de anställdas syn på innovation så framkom en tydlig diskrepans. Diskrepansen dem emellan fick författarna att ifrågasätta ifall de även kan ha olika syn på hur innovation i företaget bör ledas som en konsekvens av detta. Det skulle kunna vara fallet då innovation kan uppfattas på mycket olika sätt, och ledningen av innovation då bör se olika ut. En chef på företaget beskriver sin ledning av innovation på följande sätt.

Jag tycker att det är viktigt att innovation kommer underifrån. För om jag sitter som samordnare i en innovationsworkshop, då sätter jag vissa ramar och vissa gränser. Det blir bra, men när det kommer en ingenjör som har en idé och ett område som dem vill göra något runt, så tror jag det blir ännu mer kreativt. Att de får göra precis som de vill utan ramar och utan nån chef som sätter gränserna för det. (Blomdahl, chef)

Detta tyder på att chefer på företaget ser på innovation som något som kräver total frihet. Blomdahl anser att innovation bör ledas genom att låta de anställda göra som de själva önskar och jobba autonomt. Chefen kan då ses bedriva någon form av anti-ledarskap, där man låter de anställda arbeta självständigt i tron att frånvaron av styrning ska främja innovationsprocessen. Om chefen använder direkt styrning i alltför hög utsträckning kan det te sig som att det hämmar det enskilda initiativtagandet och samspelet mellan ingenjörer. Direkt styrning går alltså stick i stäv med chefernas syn på innovationsprocessen som något interaktivt och svårt att styra. Man kan tolka citatet som att chefen i fråga tänker att ledare inblandade i den kreativa processen snarare hindrar än hjälper de anställda.

Min ledarstil är mer people-manager. Jag har för många år sedan tagit ett beslut att jag inte vill vara en ledare som driver hela sektionen bakom mig, utan puttar framför mig och försöker få människorna att ta ansvar. Det är A och O att man är den typen av ledare för att teamen ska känna att de har självstyrande rättigheter, att de är autonoma. (Zetterlund, chef)

Zetterlund fokuserar, likt Blomdahl i föregående stycke, på att framhäva kraften i vad de anställda kan göra själva. Hen vill inte gå i framkant och slå in dörrar utan snarare stärka de anställda så att de själva har möjlighet att uppfylla sin fulla potential. Här tycks chefen anta att de ingenjörer hen har under sig fungerar enligt premissen att kreativa individer kan styra sig själva och därmed inte heller efterfrågar styrning i någon större utsträckning. Chefen agerar efter denna uppfattning genom att hen ger sina anställda frihet att styra sitt eget arbete i innovationsprocesser och vilket kan framstå som en hedervärd handling, det vill säga att ge sina anställda frihet att fatta egna beslut och leda processer på egen hand. Cheferna framstår dessutom som övertygade om att det är det bästa sättet att leda på. Blomdahl förtydligar igen hur hen arbetar med innovationsprocesser.

Jag har otroligt kompetenta medarbetare i mina team så att de får fria händer. (Blomdahl, chef)

Blomdahl kan ses ha samma inställning till ledarskap som Blom och Alvesson (2013) där kunskapsarbetare inte efterfrågar ledarskap utan vill styra sig själva. Chefen drar alltså kopplingen mellan att vara kompetent och att få frihet i arbetet. Att vara en duktig kodare kan då ge möjligheten att leda sina egna projekt på det sätt man själv önskar.

4.3 Romantisering av frihet

Cheferna som intervjuats i studien tycks förespråka frihet och fria tyglar i sina ingenjörers arbete. Trots det kunde författarna urskilja ett annat mönster i intervjuerna. När frågor ställdes kring hur cheferna agerade i praktiken fick författarna svar som inte stämde med sättet cheferna beskrev att de ville arbeta med ledarskap. Man pratade om att ge fullständig frihet när det ställdes generella frågor om innovationsledning. När författarna ställde frågor om vad den faktiska ledningen var i praktiken framkom det att cheferna satte ramar för vad för sorts innovationer ingenjörerna faktiskt skulle syssla med. En chef beskriver dessa avgränsningar på följande vis.

Man behöver ha områden, de områden som är viktiga för företaget, vart är vi på väg, vad vill vi? Det är bra att avgränsa sig lite, annars blir det för fluffigt. (Larsson, chef)

Larsson anser även att en viktig aspekt av innovationsledning är att staka ut den riktning i vilken deras kreativa arbete skall gå. Författarna ser här tendenser till att autonomi inte är det enda som cheferna styr med i praktiken. Larsson menar istället om att om man inte begränsar inom vilka områden de anställda får innovera inom, kommer man inte heller producera användbara innovationer inom de områden som organisationen behöver utvecklas inom. Så trots att ledare pratar om att man ska ge duktiga medarbetare fria händer att arbeta så placerar man avgränsningar för vilken riktning deras innovationer bör ta. Hen får medhåll från en ingenjör på företaget.

Begränsningar kan vara till skada, men begränsningar är också kreativitetens moder i någon mån. (Klarström, ingenjör)

Det är alltså viktigt att man arbetar med begränsningarna på rätt sätt även för ingenjörerna. Den här ingenjören anser att om man sätter rätt sorts begränsningar kommer det gagna företaget och dess anställdas kreativitet. Fel sorts begränsningar kommer dock att vara i vägen för kreativitet. En annan chef beskriver sitt arbete med att sätta begränsningar på följande sätt.

Men jag leder nog frihet, frihet under ansvar. Det behöver en tydlighet i mandat om vad du får göra och vad du inte får göra. Ingen micro-management eller de delarna, inte hålla på att försöka styra för mycket. Ibland kan det vara bra att ha ett ämne när vi har innovationsforum eller workshops. Att vi vill ha innovation inom det här området nu. Det kan ses som om man begränsar väldigt mycket. Men istället för att du får väldigt generella idéer på en bredd så kan du faktiskt få idéer som är realiserbara inom ett specifikt område. (Blomdahl, chef)

Här kan man se övergången från frihet till styrning i ett och samma citat. Det första ordet ur chefens mun vad gäller styrning av innovationsprocessen är frihet, men resterande del av meningen pratar chefen bara om begränsningar och styrning. Detta antyder en väldigt intressant aspekt av att romantisera frihet. Frihet är någonting som man ofta ser som något enbart positivt och kan därför vara något som chefer *vill* hålla på med och *vill* leda med hjälp av. I deras självbild som chefer ser de sig alltså som någon som styr genom frihet, vilket kan ses i början av citatet, men när Blomdahl ska förklara mer praktiskt hur hen arbetar med att leda innovation så nämns enbart begränsningar. Författarna ser hur chefer på företaget romantiserar frihet för sina ingenjörer i innovationsprocessen. En ingenjör fortsätter på ämnet.

Jag tycker att processer, byråkrati och ledarskap - det är till för att hjälpa. (Friman, ingenjör)

Det blir här uppenbart att ingenjören i fråga inte har en pessimistisk bild gentemot styrning och ledning. Tvärtom så uppger ingenjören att det är någonting designat för att underlätta hen och hens medarbetares arbete. Detta kan tolkas på så vis att hen vänder sig bort från konceptet om total frihet samt autonomi, och istället ser ett värde av tydlig struktur och styrning. Citatet står alltså i skarp kontrast till den romantisering av frihet som cheferna ovan visat prov på att anamma. Mycket av det empiriska materialet tyder på att både chefer och ingenjörer anser att i praktiken så är styrning och avgränsningar något som främjar innovation.

4.4 Ingenjörernas uppfattningar om ledarskap

Både chefer och ingenjörer verkar uppfatta styrning och avgränsningar som det mest effektiva sättet att leda innovation. I det vardagliga arbetet verkar dock den frihet som chefer på företaget pratar om uppskattas hos de anställda.

Om vi tittar där jag jobbar idag så kan jag dels säga att här i Lund iallafall så är det en väldigt flexibel och öppen arbetsmetodik. Cheferna är tillåtande och låter saker hända, ger var och en mycket egen frihet och ansvar. (Klarström, ingenjör)

Klarström uttrycker här uppskattning för chefernas ledarskapsstil på företaget och beskriver den som öppen vilket hen tycks uppfatta positivt. Det kan alltså ses som att ingenjörerna på företaget uppskattar de fria tyglarna de uppfattar att cheferna ger dem i deras dagliga arbete. En annan ingenjör stämmer in.

Det är klart att chefer behövs men i det dagliga arbetet så behövs det inte. I det förra teamet var vi så självgående att när chefen var borta en vecka eller två så var det ingen av oss som märkte det. (Håkansson, ingenjör)

Ingenjörerna verkar inte uppfatta det som att ledarskap behövs i så stor utsträckning när det gäller det dagliga arbetet. Att lämnas fri att sköta sin arbetstid på det vis man själv ser bäst är att föredra framför en chef som bestämmer vad du ska göra. Vid innovationsprocesser kan friheten dock ses ta en annan form än den som cheferna pratar om. Ingenjörerna lämnas, som författarna konstaterade i förra kapitlet, frihet att innovera inom ett särskilt område. Cheferna leder innovationsprocesserna genom att sätta dessa avgränsningar för att sedan lämna frihet åt ingenjörerna att driva processen autonomt. Intervjuer med ingenjörerna visar dock en diskrepans i uppfattningen av innovationsledning. Ingenjörerna har en annan syn på vad de vill ha för ledare i innovationsprocesser:

Vi har en person som heter "Jobansson". Man ska vara på rätt sida om honom. Hen är väldigt bra på det här med nya idéer och hen är extremt bra på att driva igenom dem. Hen klampar tvärs genom hela bygget och är du på fel sida av honom så blir du överkörd, men det behövs sådant folk. I det fallet är hen en ledare, hen får saker att hända liksom. Hen ser till att om du har en bra idé och som hen tycker om så kommer hen att bana väg för den liksom.
(Håkansson, ingenjör)

Det blir här tydligt att ingenjören i fråga faktiskt efterfrågar aktivt ledarskap. Ingenjören beskriver också hur hen vill att någon annan tar tag i taktpinnen och tar ansvaret för innovationsprocessen när ingenjörerna kommit på idén. Hen beskriver här hur hen uppskattar detta tydliga och aktiva ledarskap. Hen använder ord så som "överkörd" och "klampar tvärs genom bygget" detta antyder knappast på en passiv ledarskapsstil som opererar genom att ge full autonomi till och fria händer till de anställda. Detta kan då tolkas som att det inte heller är en sådan ledarskapsstil som ingenjören efterfrågar men som tycks likna den som cheferna beskrivit att de föredrar att utöva.

Jag har tagit några innovativa initiativ, försökt säga ska vi köra lite patent-mining, ta en fika, försöka ha ett veckomöte och försöka ta en halvtimme att titta på en idé som vi tar vidare lite varje gång. Om man gör det med flera personer någon gång i veckan så ger det resultat tror jag. Men som ledare skulle du lika gärna kunna säga att du ska göra precis det, du ska vara med i någon form av sådan här formation. Det ska inte behöva vara på ditt eget bevåg att du ska dra i det själv. (Ljungberg, ingenjör)

Även Ljungberg påvisar en tydlig vilja att vara innovativ samt en tydlig vilja att verka för att företaget ska vara ett innovativt sådant. I slutändan vill hen dock inte vara den som tar innovationsprocessen framåt utan önskar ha en ledare som styr processen. Citaten sammantaget bygger upp en bild där cheferna vill ge de anställda fria tyglar att arbeta med innovation på sitt sätt då de uppfattar att ingenjörerna efterfrågar detta vid innovationsprocesser. Detta möjligtvis på grund av att de efterfrågar autonomi i det vardagliga arbetet. Cheferna uppfattar att de på så sätt ökar kreativiteten hos de anställda. De anställda verkar å andra sidan vilja ha en ledare som driver processen framåt och tar över ansvaret för just processen när idén har genererats. Detta tyder på en tydlig diskrepans mellan vad cheferna tror att ingenjörerna vill ha, i detta fall mellan autonomi och vad ingenjörerna

de facto efterfrågar, det vill säga ett ledarskap som tar över ansvaret för processen. Trots att ledarna tror att de levererar vad ingenjörerna vill ha och vad man kan utläsa i mycket teori kring ledarskap och innovationsprocesser så är det inte vad ingenjörerna på Invention soft-tech faktiskt efterfrågar.

4.5 Passiv och aktiv styrning

I föregående kapitel börjar det utkristalliseras tendenser till skillnader i synsättet att se på styrning vid innovationsledning. Chefer och ingenjörer vill att ledarskapet på företaget ska se ut på olika sätt. Det samtliga intervjupersoner har gemensamt är att de förespråkar styrning, men de pratar om olika former av styrning. En chef beskriver styrningen som hen utövar på följande vis.

Man kanske kan styra innovation genom ett område eller ett koncept. Man kan säga att strömförbrukning och batteri-tid är jätte viktigt för europeiska kunder. Ok, låt oss ta det här året då, så har vi det som tema. Då kan man styra innovationen så att det inte är helt fritt, för är det helt fritt så får man också precis vad som helst. (Fältqvist, chef)

Vad Fältqvist här, och andra chefer tidigare i uppsatsen beskriver, tolkar författarna som en passiv form av styrning. Som tidigare visats så använder sig cheferna av styrning i sitt praktiska arbete med innovationsprocesser. Den styrning cheferna tillämpar är en väldigt passiv typ av styrning med avsikt att låta ingenjörerna agera autonomt inom vissa avgränsningar. Ledarna sätter här avgränsningar kring vilka områden ingenjörerna får innovera kring, men kan sedan ta ett steg tillbaka och låter själva processen ske autonomt. Det kräver inget aktivt arbete från ledaren själv under innovationsprocessen utan ansvaret faller på ingenjören. En ingenjör beskriver vidare sin bild av till vilken grad man bör styra innovationsprocesser på följande vis.

Jag tror att man behöver styra det lite. Det fungerar inte så att man ska säga att nu ska vara innovativa så börjar folk uppfinna. Nån sorts styrning behöver man. Man behöver lite ramar för hur man ska jobba med det här. (Håkansson, ingenjör)

Det står återigen klart att ingenjören faktiskt efterfrågar styrning vid innovationsprocesser och hen tycks förhålla sig skeptisk till arbetsmetodiken med fullständig autonomi och helt fria händer. Styrning verkar alltså vara något som kunskapsarbetaren här efterfrågar vilket blir intressant på det vis att det står i kontrast till chefernas tankar om att inte styra innovationsprocesser i alltför hög utsträckning. Samma ingenjör fortsätter.

Problemet är att man behöver ha någon som initierar innovationsprocessen. Man behöver ha områden som är viktiga för företaget, vart är vi på väg, vad vill vi? (Håkansson, ingenjör)

Här instämmer ingenjören i att det kan vara rätt att styra genom avgränsningar liksom chefen tidigare berättade att hen gjorde. Håkansson visar här att hen efterfrågar ett mer aktivt ledarskap samt en ökad tydlighet i ledarskapet. Det kan då tolkas som om chefer och ingenjörer har samma grundidé kring styrning men att ingenjörerna helt enkelt inte tycker att alla ledare går tillräckligt långt i sin styrning och i sitt ledarskap. Det tycks stå klart att vissa ingenjörer efterfrågar en mer aktiv form av styrning i slutändan medan cheferna uppfattar det som att ingenjörerna endast efterfrågar den passiva formen av styrning utan för mycket inblandning ovanifrån. Detta kan tydas som om ansvaret för idén och i slutändan utvecklingen av produkten skjuts mellan de två lägren. Varken ingenjörer eller chefer verkar vilja ta ansvar för att driva innovationsprocessen från idé till färdig produkt då ingen av dem anser att det bör ligga på deras axlar. Cheferna lägger ansvaret på ingenjörerna genom att låta innovationsprocessen ske autonomt inom ramar, medan ingenjörerna efterfrågar aktiv styrning av processerna från cheferna.

Jag har sagt flera gånger att det finns väldigt många chefer, men vad vi behöver är egentligen ledare. Cheferna är de som gör det som man måste göra, samtal, lönesamtal, ditten och datten. Ledarskap är egentligen något helt annat. Vad man behöver är en entusiastisk person som går med fanan i princip, det är det som ledarskap är. Det kan jag säga att jag saknar i många fall. (Håkansson, ingenjör)

Ingenjören ovan tycks efterfråga starkt ledarskap och en klart aktiv ledarskapsstil från sin chef i innovationsprocesser, vilket som sagt verkar vara diametralt annorlunda från hur cheferna uppfattar det. Ingenjören vill inte själv driva de idéprocesser som hen har initierat utan vill ha en chef som går i framkant och får saker att hända. Hen ser sin styrka i att skapa

innovationen, skriva koden, uppfinna embryot till en innovation men vill sedan helst förmedla ansvaret att driva innovationsprocessen framåt till en stark ledare som går i bräschen och banar väg för hans idé. Det vill säga: ingenjören är inte nöjd med en passiv styrning där chefen enbart avgränsar vilket område man ska vara innovativ inom, utan vill istället ha stark styrning och aktivt ledarskap.

4.6 Relationen mellan byråkrati och innovation

I föregående avsnitt framgår det att både ingenjörer och chefer ser på avgränsningar som någonting som kan vara positivt vid innovationsledning. Ingenjörerna efterfrågar klara processer och ledning i innovationsprocesser men det som kommer i kölvattnet av dessa klara riktlinjer, det vill säga byråkrati, är något de inte ser lika positivt på. Invention soft-tech är en större organisation med cirka 1000 anställda, och det faktum att de även är del av en större multinationell organisation gör att byråkratin har en klar plats i organisationen. Då ett av Invention soft-tech:s huvudsakliga mål är att vara innovativa står de inför en situation där de måste balansera innovation och byråkrati. Två fenomen som ofta ses som inkompatibla och som det verkar existera problem att foga samman i Invention soft-tech.

Att skriva ihop en idé och förklara den, det är ganska lätt. En litet formulär sådär. ... Sen kommer det här att om det nu blir en idé, så hoppas du nästan att det bara kommer till det första steget. Att det inte file:as till ett patent. För då får du 150 euro. File:as den så blir det såhär, nu kan jag få mer pengar men då vet man att man ska sitta med massa andra och jag kommer få göra mycket av jobbet. Jag kommer att få läsa något som är urvattnat i oändlighet, 40 sidor fikonspråk ska man läsa igenom. (Ljungberg, ingenjör)

Som förra avsnittet behandlade existerar det en ovilja till att driva innovationsprocesser. En del av denna motvilja uppfattar författarna vara kopplat till de byråkratiska aspekterna som finns inkorporerade i processen för att utveckla innovationer. I studien har det observerats tendenser av en konflikt mellan innovationsprocesser och byråkrati. Citatet visar hur ingenjörerna uppfattar det byråkratiska systemet som hämmande för innovation på grund av de omständliga processerna. Det kan leda till dramatiska konsekvenser för innovationen i företaget när ingenjörerna inte vill utveckla sina innovationer på grund av den tid och energi det tar att ta idén igenom det byråkratiska systemet. Denna problematik är även något som cheferna på Invention soft-tech är medvetna om.

Bara så ni förstår bakgrunden med den här sega, stora bolagsproblematiken, ... till exempel ett start-up-bolag, ... de svarar helt annorlunda på de här frågorna om man är kreativ eller om man tar hand om idéer, realiserar dem. Så som svar på sådana här frågor, till exempel ett exempel där man är innovativ, så sker det oftast i sidoprojekt eller när vi själva kanske agerar utanför ramarna, där vi tillåts vara kreativa. (Zetterlund, chef)

Cheferna har reflekterat över problematiken med innovation och byråkrati, och hur innovation måste hanteras olika beroende på organisationens storlek. Förutsättningarna är olika beroende hur stort företaget är och det verkar därför svårt att skapa innovation endast genom att ge tillfällen för mer innovation som chefen ovanför gör. Åtgärden förändrar ingenting i hur komplicerat det är att förverkliga en idé. Men i studien har det observerats andra sätt på att leda innovation i en byråkratisk miljö.

(...) I ett start-up-bolag försöker man nog inte skärma team ifrån detta, för det finns ingen byråkrati, men här är det så mycket byråkrati och regler, du måste göra så och så, och massa processer som gör att vi blir så himla långsamma. Så det är egentligen mitt primära arbete, att se till att de får förutsättningar för detta och ta bort de byråkratiska hindren. (Zetterlund, chef)

Här framställs det faktum att företaget uppfattas som präglad av byråkratiska processer relativt uppenbart. Chefen i fråga upplever byråkratin som problematisk för innovationen men har även skaffat sig en uppfattning hur ledarskap bör ske i denna kontext. Att avskärma de anställda från byråkrati uppfattar Zetterlund som sin roll i denna innovativa, men byråkratiska miljö. Detta skulle då även kunna gå hand i hand med det som ingenjörerna efterfrågar från sina chefer. Detta citat ger författarna ännu en aspekt av vad ledarskap kan vara. Det kan ses som att ledaren i detta fall försöker ge ingenjörerna vad de efterfrågar. Här observeras tendenser till aktivt ledarskap där chefen går i bräschen genom att ta bort de hinder som existerar. Detta arbete uppfattas dock inte nå fram till ingenjörerna då de har uppfattningen att de får leda arbetet autonomt. Detta förhållningssätt verkar inte heller vara utbredd genom organisationen då författarna även observerat att det råder konsensus om problematiken med byråkratin. Ingenjörerna uppfattar tydliga problem med innovationsarbetet på grund av de byråkratiska processerna.

Jag har svårt att säga vad det är men om man inte vet vad det är och hur ledarskapet ska se ut så skulle jag nog ändå vilja känna att jag är med i någon form av process där man försöker i alla fall ta det framåt. (...) Formalisera upp det och ta upp metoderna (...) Det ska inte behöva vara på ditt eget bevåg att du ska dra i det själv. (Ljungberg, ingenjör)

Ljungberg beskriver här att hen efterfrågar mer styrning, en tydligare process samt att man utvecklar en metod för att driva innovation. Denna ledning som cheferna pratar om i tidigare citat verkar inte uppfattas av ingenjörerna. De uppfattar det som att de själva måste driva innovationsprocesserna då cheferna lägger ansvaret för innovationen på dem. Detta kan ses ha att göra med aspekten av ansvar för innovationsprocesser, där ingenjören inte ensam villansvara för innovation. Ljungberg verkar inte vilja ha helt fria händer, då de därmed också får ansvaret för att driva innovationsprocesser. Detta skapar en situation där ansvaret för innovationsprocesserna skickas mellan chefer och ingenjörer då ingen vill ha det. Det är även intressant och smått paradoxalt att en tolkning av det ingenjörerna efterfrågar faktiskt är mer byråkrati. Detta då ingenjören pratar om att formalisering, styrning och tydligare processer; Begrepp som i kombination med varandra kan ses leda till en ökad byråkrati i innovationsprocessen. Det har alltså tidigare observerats hur intervjupersoner på företaget talar i termer av byråkrati som innovationshämmande, men författarna kan se att det finns tendenser till en efterfrågan på ökad byråkrati vid innovation.

4.7 Innovationshämmande fenomen

Frågan om ansvar verkar vara essentiell för innovationsledningen i Invention soft-tech. Den byråkratiska faktorn verkar påverka innovationsprocesser genom att de uppfattas som mer komplicerade. På grund av detta så blir frågan om ansvar väsentlig. Problematiken med att vara del av en större byråkrati påverkar även innovation på andra sätt som kan belysa andra aspekter varför ingenjörerna i företaget inte vill ta ansvar för innovationsprocesserna. Denna studie har uppfattat tendenser till incitamentsproblem genom det monetära fokus som företaget sätter på att innovationer ska vara möjliga inkomstkällor. Detta kan hämma ingenjörernas vilja att driva projekten framåt. Som tidigare visats så uppfattar både chefer och ingenjörer vikten av innovationer för Invention soft-techs överlevnad, men att försöka främja innovation genom att trycka på att de drar in pengar behöver inte vara motiverande. En chef beskriver problemet i egna ord.

Jag skulle säga att grundproblemet i en så här stor och trög organisation är att vi oftast drivs av pengamål. Alltså tjäna pengar, och oftast är det inte ett medel som driver en kreativ miljö. (Zetterlund, chef)

Man uppfattar att pengamålet kan vara problematiskt och då Invention soft-tech är del av en större organisation har de antagligen små möjligheter att påverka detta. Det blir viktigt för ledare på företaget att skydda ingenjörerna från den inställningen. Om man inte lyckas med det kan det bli svårt att behålla den kreativa andan hos ingenjörerna menar alltså Zetterlund. En ingenjör berättar på sin syn på vad som är en innovation.

När jag tänker på innovation här på jobbet så sätter jag nog ett lika med tecken med patenterbarhet. Är det innovation så ska vi tjäna pengar på det och bra patent går att tjäna pengar på. (Ljungberg, ingenjör)

Ljungberg delar alltså chefens syn på vad målen kring innovation är. Men detta verkar inte vara motiverande för de anställda. Ingenjörerna drivs inte av att tjäna så mycket pengar som möjligt. Cheferna har även observerat detta då de ser att det är något annat som är det stora intresset.

Nej, ingenjörerna har inte samma syn på innovation som jag har i alla lägen såklart. Många har tekniken i sig som drivkraft och stora intresse. När de går hem så sätter de sig och kollar vidare hemma för att de tycker det är roligt. Hade de bara haft råd så skulle de kunna göra de här uppgifterna fast det var gratis, fast de inte fick lön. (Fältqvist, chef)

Chefernas uppfattning av ingenjörernas teknikintresse stöds även av ingenjörerna själva.

Ja men så är teknik som motiverar väldigt många. Det är väldigt mycket datanördar här liksom. Folk tycker teknik är roligt av alla sorter liksom. Folk har hemmaprojekt ... tekniken är det stora intresset bland nästan allihop. (Håkansson, ingenjör)

Den stora drivkraften hos de anställda verkar snarare vara teknik i sig än att nå en patenterbar produkt. Ingenjörerna brinner för att jobba med teknik och drivkraften verkar därmed inte vara pengar. När de anställda alltså inte brinner för detta monetära mål och det inte uppfattas finnas andra incitament för att hålla på med innovation kan tydliga motivationsproblem uppstå.

Det finns ett väldigt intresse av ny teknik, men innovation, ja.. Jag tycker att innovationen har ramlat tillbaka lite, det är inte så att folk funderar på att göra nya saker hela tiden.
(Håkansson, ingenjör)

Cheferna i Invention soft-tech verkar inte ha lyckats skapa förutsättningar där ingenjörerna vill driva innovationsprocesser då företagskulturens monetära belöningsystem inte intresserar dem. Ingenjörerna brinner för teknik, inte för att tjäna mer pengar. Invention soft-techs incitamentsstruktur för innovationer är endast att man får mer pengar desto längre ens innovation tar sig igenom den byråkratiska processen. Då denna är så komplicerad och pengarna inte är det huvudsakliga målet för ingenjörerna ger det författarna en potentiell förklaring varför ingenjörerna inte tycks vilja innovationsprocesserna. Invention soft-tech har misslyckats med att skapa incitament för dem att vilja driva innovationen. Ingenjörernas uppfattningar av innovationsprocesserna har alltså utvecklats till en komplicerad byråkratisk process där de själva måste driva sina innovationsidéer i motvind, och den belöning företaget ger dem riskerar att vara något de inte nödvändigtvis är intresserade av.

En annan faktor till varför ingenjörerna inte vill ta ansvar för innovationsprocesser och driva sina egna idéer är att de tvingas arbeta inom områden som de inte är så insatta i. Som observerats tidigare finns det mycket byråkrati att ta sig igenom och ingenjörerna tvingas att ta roller de inte känner sig så bekväma i. En ingenjör beskriver det på följande sätt.

Om du har en bra idé så får du först motivera det på något sätt och säga att det här är en bra idé, så du får vara lite försäljare då. (Håkansson, ingenjör)

Ingenjören tvingas alltså i detta fall ta rollen som säljare för sin egen idé. Risken finns då att företaget missar värdefulla idéer och möjligheter då detta inte är den anställdes främsta styrka. Företaget kan hamna i en situation där man inte väljer de bästa idéerna utan istället går vidare

med de idéer där man har en upphovsman som kan uttrycka sig säljande. Formatet som uppfinningarna ska presenteras i kan även de bli ett problem. Om ingenjörerna tvingas presentera sin uppfinning inför andra och man inte känner sig bekväm med det kan det skapa problem och rentav en ovilja att presentera sin uppfinning. En ingenjör berättar.

Vi hade ett innovationsmöte hela sektionen och så säger någon -jag har en idé! Sedan får man dra den inför alla och riskera att bli hånad. Det är många som sitter tysta liksom.
(Ljungberg, ingenjör)

Här kan man tydligt se hur en problematik med företagskulturen kring innovationsprocesser som uppfattas hämmande för innovationer. Osäkerheten kring sin kapacitet som säljare och även gällande hur bra ens idé skiner igenom, speciellt då ingenjörerna primärt uppfattas vara intresserade av teknik, snarare än att tjäna pengar eller behöva aktivt försöka sälja in sina idéer. Ingenjörerna anser sig inte vara tillräckligt bra på att sälja. I andra fall kan det istället röra sig om ett gott självförtroende när det kommer till andra delar av arbetet som gör att man är oförstående till varför man ska lägga sin tid på något man inte är bra på. En ingenjör tycks dela den synen.

Jag menar nu är vi ingenjörer, vi är bra på att sitta och programmera och göra kod och sånt. Jag menar det är det vi ska göra, vi ska inte hålla på med allt möjligt annat. (Håkansson, ingenjör)

Ingenjören uppfattas vara nöjd med att fokusera sitt arbete kring sitt specialområde, vilket i detta fall är att koda. Det kan alltså ses som att hen inte förstår varför hen ska lägga sin tid på att sälja in produkter eller driva projekt. Själva strukturen som företaget använder för att presentera och driva innovationsprocessen kan uppfattas som ett hinder för innovation. Strukturen verkar inte vara anpassad utifrån ingenjörerna och hur de vill arbeta med innovation, och motverkar därför deras vilja att ta ansvar för att driva innovationer. Dessa tendenser som uppfattats i det empiriska materialet kommer än en gång tillbaka till grundproblematiken att cheferna inte verkar ha en klar bild av hur ingenjörerna uppfattar innovation. Då deras uppfattning om innovation är olika och en klar förståelse om denna diskrepans inte finns så uppstår problem i hur ledningen av innovationsprocesserna är upplagd. Då incitamentsstrukturen inte är anpassad efter ingenjörerna har de ingen vilja att

ta ansvar för innovationsprocesserna. Detta blir ett problem då chefernas uppfattning av innovationsarbete är att låta ingenjörerna arbeta autonomt och själva driva processen. Detta skapar en situation där ingen part tar ansvaret för att driva innovationsprocesserna, vilket bör leda till att de stagnerar och att färre innovationsidéer utvecklas från idéstadiet.

4.8 Sammanfattning av empirisk analys

I början av detta kapitel beskrevs intervjupersonernas syn på innovation. Huvuddragen kan utskrivas som att ingenjörerna verkar anamma ett mer statiskt och individualistiskt synsätt på innovation där innovationsprocessen uppfattas som relativt förutsägbart. Cheferna däremot verkar inta ett förhållningssätt till innovation där de anser att innovationsprocesser är svårdefinierade. De verkar vara av åsikten att innovationer är bättre i grupp samt att det är svårt, om inte omöjligt, att på förhand överblicka dem. Vidare i kapitlet behandlas chefers uppfattningar om innovationsledning. I detta stycke beskriver cheferna hur deras ledarskap tar sig uttryck i innovationsprocesser. Det framkommer att de har en tendens att ge frihet till sina anställda och undviker att styra processen i alltför hög utsträckning. Vidare i kapitlet beskrevs chefernas tendens att romantisera frihet vid innovation. Cheferna pratade om sitt ledarskap som modernt där de tillät en hög grad av autonomi hos de anställda. Samtidigt bedyrade cheferna vikten av styrning och avgränsningar för att bibehålla kontrollen över innovationsprocesser. Nästa stycke behandlar ingenjörernas syn på ledning. Här beskrivs hur ingenjörerna verkar vara tillfreds med en hög grad autonomi i sitt vardagliga arbete men efterfrågar ledarskap och styrning vid innovationsprocesser. I efterföljande stycke behandlas distinktionen mellan passiv och aktiv styrning där författarna tolkar citaten från intervjuerna som att cheferna uppfattar att ingenjörerna efterfrågar passiv styrning men det framgår att så är inte fallet. Istället verkar ingenjörerna, som tidigare beskrivet, efterfråga en aktiv form av styrning vid innovationsprocesser. I kapitlet behandlas också relationen mellan byråkrati och innovation. Här beskrivs de problem som uppstår i innovationsprocessen som kan härledas till företagets byråkratiska inslag. Bland annat beskriver ingenjörerna att byråkratiska processer hindrar deras vilja och förmåga att innovera samtidigt som cheferna beskriver att en stor del av deras uppgift är just att försöka skärma ingenjörerna från just dessa byråkratiska hinder. I slutet av stycket beskriver dock ingenjörerna paradoxalt nog, att de efterfrågar mer styrning, processer samt tydligare metoder för att jobba med innovation vilket på ett sätt också kan ses som om att efterfråga en högre grad utav just byråkrati. Slutligen i den

empiriska analysen har uppsatsen behandlat beskrivna innovationshämmande fenomen i företaget. Här beskriver författarna exempelvis hur incitamentsstrukturer utformade efter ekonomisk vinning verkar vara något felkonstruerade då det inte verkar vara just ekonomisk vinning som är motivationsdrivande för ingenjörerna på Invention soft-tech, utan snarare tekniken i sig.

5 Diskussion

I debatten kring hur innovation bör ledas, om man ska ge autonomi eller styrning, har ingen form av konsensus uppnåtts. Åsikterna om hur innovation bör ledas är vitt skilda mellan forskare. Detta har observerats även i denna studies empiriska material. Cheferna och ingenjörerna som deltog i studien har haft olika ingångsvärden i ämnet, vilket kan ha sin grund i deras syn på innovation. Som författarna kunnat urskilja från analysen skiljer sig ingenjörernas och chefernas syn på innovation åt. Cheferna uppfattar innovation som en kollektiv, svårkontrollerad process medan ingenjörerna snarare ser innovation som en individuell, linjär process. Utifrån Slappendels (1996) teorier om syn på innovation kan chefernas syn sorteras in under det interaktiva process-perspektivet, se figur 1. Det interaktiva process-perspektivet kännetecknas av tanken på innovation som en kollektiv och kollaborativ insats snarare än något som skapas av individer utan samverkan. Det beskriver också, liksom intervjupersonerna på ledande positioner, innovationsprocessen som föränderlig och oförutsägbar (Slappendel, 1996; Van de Ven et.al. 1988; Mohr 1982). Det kan till en del förklara hur cheferna leder innovationsprocesser i sina team, en hypotes som kommer att lyftas senare i diskussionen. Ingenjörernas syn på innovation kan sorteras in under det individualistiska perspektivet. Empirin i uppsatsen visar att ingenjörerna anser att utgångspunkten för alla innovationsprocesser återfinns hos den enskilda individen. Ingenjörerna visar också genom sina uttalanden att de uppfattar innovationsprocessen som möjlig att överblicka, kontrollerbar samt styrbar vilket indikerar på att de delar Simon och Marchs (1958) syn på innovation som en något mer linjär process relativt det interaktiva process-perspektivet (Simon & March 1958; Rogers 1962).

Ur dessa skilda uppfattningar om innovation mellan olika grupper i Invention soft-tech kan en koppling dras till den teoretiska debatten. De anställdas uppfattning om avgränsningar stämmer väl överens med de teorier som menar att avgränsningar är bra för innovationen (Caniëls et al, 2015; Roskes, 2014). Om man lämnar de anställda med för mycket frihet och utan att sätta avgränsningar genererar man sällan användbara uppfinningar. Dock skiljer sig synen på styrning vid innovationsledning. Cheferna ser innovation som något svårkontrollerat och som sker genom interaktion och därför bör ledas genom att ge ingenjörerna *autonomi*. Ingenjörerna däremot har en mer linjär syn på innovation och efterfrågar mer aktiv *styrning* genom denna process. Ingenjörerna vill ha någon som styr hela

innovationsprocessen, tar tag i den och går i bräschen. De vill att chefen leder processen och vill släppa ifrån sig ansvaret - aktiv styrning. Cheferna vill däremot utöva ledarskap genom passiv styrning där de sätter yttre avgränsningar men låter själva innovationsprocessen inom avgränsningarna ske autonomt. De sätter upp spelreglerna och sedan får ingenjörerna sköta sig själva inom dessa ramar. Problematiken ligger i att deras uppfattningar är vitt skilda och det verkar inte finnas en klar förståelse för att den andra parten har en annorlunda uppfattning.

Cheferna på företaget vill leda sina anställda genom att ge dem autonomi. De tror att ingenjörerna på företaget vill ha autonomi i enighet med Blom och Alvessons (2013) teorier om kunskapsarbetare. I det dagliga arbetet tillåts ingenjörerna sköta sig själva. Cheferna på Invention soft-tech är av uppfattningen att ingenjörerna vill vara fortsatt autonoma även i innovationsprocesser och ger därför ingenjörerna frihet att driva processen själva. Chefernas syn på ledarskap i innovationsprocesser stämmer överens med teori som riktar in sig på att ge autonomi för att främja innovation (Mumford & Gustafson, 1988; Zhou, 1998). Genom att ge sina ingenjörer autonomi räknar företags chefer med en ökad innovationskraft. Om man återknyter till chefernas syn på innovation kan det förklara varför man har olika syn på hur innovation ska ledas. Det interaktiva process perspektivet som Slappendel (1996) beskriver, innebär att man ser innovationsprocessen som kontinuerligt föränderlig och svårdefinierad till sin natur. Om man intar detta synsätt blir de slutsatser som dras angående innovationsledning annorlunda än om chefen hade antagit det individualistiska perspektivet. Det interaktiva process-perspektivet som ses i figur 1, ger nämligen upphov till en mer tillbakadragen ledarskapsstil som ger mer autonomi åt de anställda och istället fokuserar på att skapa tid och plats för den interaktiva processen mellan individer då processen ses så svår att leda.

Uppsatsens empiriska material visar på att ingenjörerna på företaget är nöjda med att tilldelas autonomi i det dagliga arbetet. Det stämmer väl överens med den teori som finns om vad kunskapsarbetare vill ha för styrning från sin ledare. Kunskapsarbetare efterfrågar inte ledarskap utan efterfrågar istället autonomi och förtroende från sin chef (Blom & Alvesson, 2013; Sheldon, 1995). Det går emot andra teorier om ledarskap som argumenterar för att de anställda efterfrågar ledarskap (Cummings & Oldham, 1997; Tierney, Farmer, and Graen, 1997; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). I innovationsprocesser däremot är bilden

en annan. Detta är denna studies främsta fynd. När ingenjörerna går från dagligt arbete till arbete i innovationsprocesser så förändras den form av ledning de efterfrågar. I innovationsprocesserna efterfrågar ingenjörerna styrning och en aktiv typ av ledarskap, där chefen driver innovationsprocessen. Ingenjörerna vill slippa ansvaret för att driva projektet kring att ta produkten från idé till marknad. De vill som nämnts ha en chef som går framför och drar ingenjörerna bakom sig. Ingenjörerna efterfrågar alltså en form av ledarskap som är den raka motsatsen mot vad de efterfrågar i det dagliga arbetet. Om man återknyter till ingenjörernas syn på innovation som individuell och styrbar så kan den vara en del i förklaringen varför de efterfrågar styrning samt organisation kring innovationsprocesser. Om en innovationsprocess är förutsägbar och på förhand går att överblicka kan det te sig självklart att det är möjligt att styra och på förhand utveckla en metod för att driva innovationsprocesser. Ingenjörerna uppfattar att innovationsprocessen skulle kunna underlättas av mer styrning och ökat ansvarstagande från chefens sida då de uppfattar sig vara tvungna att driva sin idé själva.

Ur denna diskrepans uppstår en situation där varken ingenjörer eller chefer vill ha ansvar för innovationsprocessen. Cheferna vill i många fall ge ingenjörerna fullständig frihet att driva den själva och stegar tillbaka från ansvaret, i motsats till ingenjörernas önskemål. Vissa av cheferna på företaget har valt att röja undan de byråkratiska hindren för sina anställda och sedan lämna processen fri för ingenjörerna att driva. Dock har de olika cheferna på företaget olika inställning till hur de hanterar byråkratin där vissa kan ses låta ingenjörerna själva ta ansvar för att ta sig igenom processen. Ingenjörerna tycker inte det är nog utan vill att någon utöver att röja undan byråkratiska hinder även tar och driver processen. Författarna kunde ur empirin tyda ett antal bidragande anledningar till att ingenjörerna ville att cheferna skulle ta tag i drivandet av processen. Den första är det tunga arbetet med att ta sig igenom företagets byråkrati, den andra är ingenjörernas ovilja att delta i det politiska spelet, den tredje är företagets incitamentsstruktur vid belöningar och slutligen chefernas starka tilltro till autonomi.

Både företagets chefer och ingenjörer tycker att det är svårt att ta sig igenom den starka byråkratin på företaget. Det tar lång tid för de anställda på Invention soft-tech att ta en idé från en tanke till en färdigställd produkt. Det finns många hinder på vägen som gör det till ett stort projekt att få sin idé realiserad. Det stämmer överens med teorierna presenterade av

Sharma (1999) som anser att större organisationer ofta är dåligt utrustade för innovativt arbete. Det är paradoxalt då att när ingenjörerna beskriver vad de i praktiken vill ha för struktur, efterfrågar de klara processer och metoder, vilket kan tolkas som en utökad byråkratisk process. Ingenjören Ljungberg beskriver exempelvis att hen skulle önska att det fanns mer styrning samt en mer standardiserad metod eller process för att jobba med innovation. Dessa företeelser kan betraktas som byråkratiska då de kan tänkas leda till en ökad formalisering vilket Weber (1978) beskriver som ett kännetecken för byråkratiska organisationer. Denna ökade efterfrågan på byråkrati går stick i stäv med de uppfattningar som andra intervjupersoner har om byråkrati så som hämmande för innovationsprocesser. Att ingenjörerna uppfattar att en ökad grad av byråkrati kan vara rent av fördelaktigt för att driva innovationsprocesser kan te sig paradoxalt. Här är alltså diskrepansen stor då i princip samtliga intervjuade chefer beskriver byråkrati som något skadligt för innovation och de antar också att deras underordnade också delar deras bild av styrning och byråkrati i innovationsprocesser som något mindre önskvärt. Byråkrati upplevs av flertalet hämma innovation på företaget och vara en av anledningarna till att innovationsprocessen upplevs tung att själv driva. Om man däremot omformulerar begreppet byråkrati i termer av ökad styrning, tydligare processer och standardiserade metoder så efterfrågar ingenjörerna mer av denna trio av byråkrati-relaterade begrepp. Det tyder på att de anställda inom Invention soft-tech fortfarande ser byråkrati som någonting negativt. En aspekt som är kopplad till byråkratin på företaget och kan vara bidragande till att ingenjörerna inte vill ha ansvar är det företagspolitiska spelet kring innovation. Uppfinnaren måste själv sälja in sin idé till rätt människor för att skapa legitimitet. Innovationsprocesser är en politisk process likväl som teknisk och ingenjörerna anser inte att sälja är deras starka sida. De önskar då att någon annan kan ta det ansvaret och sälja in produkten så att ingenjörerna kan använda sina egna starka sidor som ligger i programmering och kod för att på så vis föra företaget framåt.

Ingenjörernas ovilja att ta ansvar för innovationsprocessen är problematiskt då detta försvårar innovationsarbetet avsevärt. Som empirin visat är innovationer av största vikt för Invention soft-tech. Företagets fokus på att innovationer ska generera pengar kan vara bidragande till oviljan att ta ansvar, då ingenjörerna inte delar företagets bild utan istället vill uppfinna för att de tycker det är roligt. De brinner för ny teknik, för utveckling av befintlig teknik och för chansen att skapa något nytt själva. Det kan då bli svårt för ingenjören att motivera sig själv till att driva innovationsprocesser om målet, att skapa ett patent och få en

summa pengar, i slutändan inte är något som hen är intresserad av att uppnå. Dessa incitamentsproblem skapar möjligheter för kopplingar mellan det empiriska materialet och Roskes (2014) modell om avgränsningar och motivation, vilket syns i figur 2. Både ingenjörer och chefer i Invention soft-tech ser det förtjänstfullt att avgränsa innovationsprocesserna för att få innovationer inom områden som företaget behöver förbättra sig inom. Detta är en klar koppling till Roskes' (2014) 'Approach motivation' som beskrivits i teorikapitlet, där man är motiverad genom att hjälpa företaget vara framgångsrikt. Detta stärks av det empiriska materialet då ingenjörerna pratar om innovation utifrån företagets premisser, och vad som stärker företaget - nya patent. Det finns även en klar koppling till Roskes (2014) två olika former av avgränsningar. Som situationen ser ut nu begränsar cheferna genom begränsningar av kognitiva resurser då de låter innovationsprocesserna utvecklas autonomt, men begränsar dem genom tid då de ger sina anställda en viss tid att prestera resultat. De förväntar sig även att de anställda ska kunna göra flera uppgifter samtidigt då de fortfarande är ansvariga för sina vanliga arbetsuppgifter. Detta är i sig inget förvånande, då båda parter förstår vikten av avgränsningar och att alla idéer inte kan vara bra idéer, man måste kunna visa vad sin idé kan leda till. Men det problematiska är att ingenjörerna själva efterfrågar den andra sortens avgränsning i innovationsprocesser, begränsningar som kanaliseras kognitiva resurser, där chefer mer aktivt hjälper den anställde att fokusera och avgränsa sig genom tydligare strukturer. Detta är exakt det som ingenjörerna efterfrågar från sina chefer under innovationsprocesser i Invention soft-tech, klarare strukturer och aktiv ledning. De två olika formerna av styrning, aktiv och passiv, som lyfts upp i det empiriska materialet kan alltså kopplas till Roskes (2014) två olika former av avgränsningar. Passiv styrning har mycket gemensamt med begränsningar av kognitiva resurser då essensen hos båda är att sätta yttre avgränsningar. Aktiv styrning har mycket gemensamt med begränsningar som kanaliseras kognitiva resurser då de är mer aktiva i deras påverkan att fokusera de anställdas arbete. Författarna ser här hur de två olika grupperna, chefer och ingenjörer förespråkar olika. Detta gör att grupperna kommer från två olika utgångspunkter och därför får man problem med motivationen. Om man återkopplar till Roskes' fyrfältare i figur 2 så hamnar chefer och ingenjörer i olika fält på grund av deras olika syn på avgränsningar. Belöningssystemen och incitamentsstrukturen som cheferna i Invention soft-tech har byggt upp utgår ifrån deras syn på hur innovation ska ledas. Då ingenjörerna inte delar deras syn så missar dessa system att påverka ingenjörerna på ett positivt sätt. Dessa system är helt enkelt inte anpassade efter de intressen och drivkrafter som ingenjörerna i Invention soft-tech har, och därför påverkar

chefernas incitament inte ingenjörerna på det sätt som man väntat sig. Ingenjörerna motiveras inte att driva innovationer vilket leder till att ingen driver innovationsprocesserna.

I denna studies empiri observerades en stark tilltro till autonomi hos företagets chefer. Cheferna på företaget tycks acceptera de teorier som framförts i teorikapitlet som pratar om autonomi som något som skapar mer innovation (Mumford & Gustafson, 1988; Zhou, 1998). Författarna till denna studie anser att detta kan vara ytterligare en anledning till att cheferna inte vill ta ansvar för innovationsprocesserna. Det finns få incitament för cheferna att ta på sig mer ansvar och lägga mer energi själva om det de inte tror på att det resulterar i en bättre utgång. Detta tycks ge dem en motvilja att leda innovationsprocesserna, trots att deras anställda efterfrågar det. Denna tro på att leda innovation genom autonomi leder fram till ett sista intressant fynd som gjordes i studien - de anställda på Invention soft-techs romantisering av frihet. Trots att cheferna pratar mycket om autonomi i innovationsprocesser så finns det tecken på styrning. Trots att de anställda talar om viljan att arbeta genom frihet och autonomi så framhölls hur cheferna styr genom att sätta avgränsningar när det ställdes frågor om specifika saker de gör för att leda innovationsarbetet. Att sätta avgränsningar i innovationsprocesser ses som positivt från både ingenjörer samt chefers sida, men de intervjuade chefernas spontana svar hur de leder innovation är genom frihet. Detta tyder på att det finns en form av romantisering av frihet på företaget som kan liknas med den romantisering av ledarskap som Alvesson och Sveningsson (2003) diskuterar och som beskrivs i teorikapitlet. Dessa romantiseringar har flera likheter då frihet/ledarskap är någonting som cheferna vill se sig själva arbeta med, att de leder genom dessa positiva termer, men när specifika frågor ställs vad de faktiskt gör i sitt vardagliga arbete verkar det endast vara traditionellstyrning. Detta syns särskilt tydligt i Blomdals citat i kapitel 4.3 om hur hen leder innovationsprocesser genom frihet, men så fort hen börjar beskriva mer specifik vad hen gör så pratar hen om avgränsningar. Debatten om frihet är absolut närvarande men uppfattas av författarna mer som en vilja att leda genom frihet på grund av att man hellre ser sig som en person som leder genom frihet än en som leder genom att begränsa. Detta kan även ge ett till perspektiv varför cheferna säger att styrning är viktigt vid innovationsprocesser men sedan låter processerna vara autonom inom vissa yttre avgränsningar. Cheferna styr enligt detta resonemang fortfarande med autonomi. Det är även intressant att dessa tendenser av Alvessons och Sveningssons (2003) romantisering av ledarskap syns hos ingenjörerna. Detta observeras då ingenjörerna aktivt frågar efter

ledarskap när de tillfrågas vad de saknar i innovationsprocesser. Men det som de specifikt efterfrågar är klarare processer, vilket mycket väl kan ses som traditionell styrning. Detta antyder att även ingenjörerna har en glorifierad bild av ledarskap som det positiva som löser de problem som ingenjörerna ställs inför, men vad de faktiskt efterfrågar är någon som gör processerna enklare vilket relativt enkelt kan sorteras under management. Det som dock är klart är att de efterfrågar aktiv involvering av cheferna.

Sammanfattningsvis kan sägas att ingenjörer och chefer har olika syn på innovation och hur innovationsprocesser bör ledas. Studien har observerat hur både chefer och ingenjörer i Invention soft-tech uppfattar styrning som något nödvändigt i sina innovationsprocesser. Cheferna och ingenjörerna har observerats ha olika syn på hur styrningen bör se ut. Studien observerar att ingenjörerna efterfrågar ledarskap och aktiv styrning vid innovationsprocesser, men efterfrågar samtidigt i de flesta andra sammanhang en självständig och autonom arbetsprocess. Det har observerats ett antal bidragande faktorer till att varken ingenjörer eller chefer vill ta ansvaret för att driva processen framåt. De byråkratiska inslag som existerar på företaget är en möjlig förklaring, eftersom både ingenjörer och chefer uppfattar det som energikrävande att navigera igenom företagets byråkratiska snårskog. Samtidigt verkar ingenjörerna efterfråga tydliga processer och metoder i relation till innovation, vilket paradoxalt kan ses som en ökad efterfrågan på byråkrati. Ytterligare anledningar som observerats till att ingenjörerna undviker ansvar är deras ovilja att delta i och arbeta med det politiska systemet som finns på företaget. För att kunna få sin idé realiserad måste man agera säljare, men ingenjörerna anser att de inte bör lägga sin tid på att sälja in idéer utan istället på att utveckla nya produkter och skriva kod. En annan problematik är relaterad till företagets incitamentsstruktur. Vad som tycks motivera de anställda, i högre utsträckning än ekonomiska medel, är intresset för teknik. Detta uppfattas av författarna som en konsekvens av att cheferna inte är medvetna om vilken syn ingenjörerna har på innovation och innovationsledning. En sista anledning till den observerade diskrepansen kan knytas till chefernas tilltro till att autonomi ska frambringa mer innovation. Slutligen observerade författarna hur företaget präglades av en form av romantisering av friheten, så att chefernas agerande i företaget inte riktigt överensstämmer med den frihet som cheferna pratar om.

6 Slutsats

Utifrån uppsatsens syfte har författarna försökt fördjupa och nyansera bilden av innovationsledning, med särskilt fokus på debatten mellan autonomi och styrning. För att behandla frågeställningen har författarna under arbetets gång utforskat relationen mellan innovationsledning och styrning – och hur denna har uppfattats såväl av chefer som ingenjörer. Författarna har då funnit att avgränsning och styrning är väsentliga moment för att lyckas främja effektiva innovationsprocesser som företag inom en rimlig tidsperiod kan få nytta av. Båda parter i undersökningen – både chefer och ingenjörer – pratar om styrning som någonting positivt, men författarna till denna uppsats uppfattar att deras faktiska syn på styrning skiljer sig från varandra. Cheferna verkar uppfatta styrning som något mer passivt, att de enbart sätter yttre avgränsningar för innovationsprocessen, och sedan låter själva processen ske relativt autonomt. Denna sortens styrning leder alltså till att innovationsprocesserna leds genom autonomi, även om cheferna pratar om att styrning är viktigt för innovation. Ingenjörerna efterfrågar däremot en mer aktiv styrning, de vill att cheferna aktivt ska hjälpa dem och undanröja hinder. Samtidigt visar det sig att synen på innovationsledning skiljer sig åt mellan chefer och ingenjörer när det gäller vilken sorts styrning som de olika parterna vill arbeta med. Ingenjörerna vill ha aktiv ledning, så att chefen går i bräschen och tar ansvar för innovationen. Chefer är däremot av uppfattningen att ingenjörerna själva vill ansvara för att driva innovationsprocessen och därför försöker lämna så mycket som möjligt till ingenjörerna själva, då det är detta de efterfrågar i det vardagliga arbetet. Vi möter här *den ofrivilligt självständige innovatören!*

6.1 Bidrag till debatten

Denna studie tar sin utgångspunkt i debatten om huruvida autonomi eller styrning är det optimala sättet att leda innovation. Uppsatsens främsta bidrag till denna debatt är att den visar att det från anställda ingenjörer finns en efterfrågan på styrning och aktiv ledning vid innovationsprocesser. Ingenjörerna efterfrågar aktiv styrning och någon som aktivt leder ingenjörerna genom hela innovationsprocessen – det är tvärt emot vad de efterfrågar i dagligt arbete. Denna studies empiriska material går emot den traditionella uppfattningen om vad kunskapsarbetare efterfrågar från sina chefer, då de oftast uppfattas vilja ha autonomi och ingen involvering av cheferna. Även om dessa studier generellt har fokus på det vardagliga arbetet ger denna studies bidrag ett intressant komplement till teoribildningen om

kunskapsarbetare och kan även bidra med ett annat perspektiv än det autonoma i ledningen av innovationsprocesser.

Författarna har observerat ett flertal potentiellt bidragande faktorer till varför ingenjörerna efterfrågar autonomi i det vardagliga arbetet med att aktivt styra innovationsprocesser. Ingenjörerna efterfrågar ett mer aktivt ledarskap och en tydligare styrning på grund av innovationsprocessernas komplexitet. En väsentlig aspekt av denna uppfattning är att anställda i Invention soft-tech uppfattar byråkratin på företaget som komplex och omständlig och att denna komplexitet riskerar att hämma innovationen. Ytterligare anledning till att ingenjörerna inte vill ha ansvaret är det företagspolitiska spel som krävs för att realisera sin idé och att ingenjörerna får sin motivation till arbete från att arbeta med ny teknik, medan företagets incitamentstruktur är uppbyggd kring monetära belöningar. Denna diskrepans blir problematisk då strukturerna runt innovationsprocesserna som ska motivera och ge incitament i detta fall blir missriktade. En sista anledning som författarna observerade är chefernas tilltro på autonomi som det bästa förhållningssättet för att skapa innovation hindrar dem från att se ingenjörernas efterfrågan på en aktiv ledning av innovationsprocesserna.

6.2 Kritik av slutsatsen

Då studien endast har intervjuat åtta anställda på företaget, behöver den bild av innovationsledningen som denna studie målar upp inte vara helt kompatibel med situationen generellt sett. Studien har skapat en bild av läget utifrån de uppfattningar som åtta strategiskt placerade individer har av innovationsprocesserna i Invention soft-tech. Trots att det framgår tydligt av empirin att ingenjörerna efterfrågar en stark styrning när det kommer till innovationsprocessen, så bör man vara försiktig med att dra allt för långtgående slutsatser från det. Då företaget nyligen genomgått en omorganisation kan det också vara så att man är i en omställningsperiod där de anställda är vana vid en annan form av ledarskap och fortfarande efterfrågar den sortens ledarskap av vana. De chefer författarna pratat med på företaget kan istället ha valt att försöka införa en ny sorts ledarskap med mindre styrning och mer frihet för att försöka hänga med i utvecklingen. Man kan alltså inte vara helt säker på hur ingenjörerna kommer att se på ledarskapet på längre sikt. Studien har vidare endast observerat en viss sorts kunskapsarbetare, programmerare, och därför behöver inte studiens bidrag om att kunskapsarbetare efterfrågar aktivt ledarskap i innovationsprocesser vara

applicerbart på kunskapsarbetare generellt. På liknande sätt kan man inte automatiskt utgå ifrån att studiens bidrag självklart kan sägas vara applicerbart på alla sorters organisationer, då studien endast behandlar en enda högteknologisk organisation.

6.3 Förslag på vidare forskning

Författarna till denna uppsats anser att mer forskning borde genomföras kring hur efterfrågan på ledarskap förändras hos kunskapsarbetare när man flyttar fokus från dagligt arbete till innovationsprocesser. Då denna studie endast består av åtta intervjuer och endast involverat ett företag, vore det såklart mycket intressant att utveckla studien till att bli mer kvantitativ för att undersöka om samma resultat skulle uppnås generellt. Då studier likt Blom och Alvesson (2013) fokuserat på att förklara vilken form av ledarskap kunskapsarbetare efterfrågar skulle författarna till denna uppsats vilja se fokus på vilken form av ledarskap samma kunskapsarbetare efterfrågar i just innovationsprocesser och även andra kontexter. Det vore även intressant att undersöka om andra studier skulle få resultat vid forskning på andra sorters kunskapsarbetare. Denna studie ämnar inte kritisera de teorier om kunskapsarbetare som presenteras av Blom och Alvesson (2013) utan endast nyansera bilden, då Blom och Alvenssons studie behandlar kunskapsarbetares efterfrågan på ledarskap generellt, utan något särskilt fokus på innovationsprocesser. Vidare menar författarna att framtida forskning kring ämnet innovationsledning inte bör låsa sig vid en frihetsromantisering och därmed lämna innovationsprocesser vind för våg, utan istället försöka identifiera metoder för att kunna styra innovation då denna uppsats beskriver att det efterfrågas av individer som de facto jobbar med innovation dagligen, och då med särskilt fokus på innovationsledning i kontakt med kunskapsarbetare. Denna studie har även lyft upp ett antal faktorer som kan uppfattas som bidragande till kunskapsarbetarnas efterfrågan på aktivt ledarskap. Detta vore mycket intressant att vidareutveckla för att undersöka vilka faktorer som faktiskt påverkar innovationsledningen inom ett företag, och i detta sammanhang också kunna undersöka mer fokuserat på byråkratins påverkan och innovatörers "insäljningsförmåga". Denna studie ser även vissa tendenser till att frågan om ansvar kan bli väsentlig i innovationsprocesser om ingen vill ta ansvaret, vilket självklart vore mycket intressant att undersöka utifrån andra kontexter. Vi ser också ett behov av att i framtida forskning följa innovationsprocesser under längre tidsperioder, vilket skulle skapa möjlighet att observera vilken roll ledare på olika nivåer spelar genom hela

innovationsprocessen. Detta kan också sägas vara av vikt då många studier, däribland denna studie inräknad, endast observerat de involverade parternas uppfattningar om innovationsprocesser – och inte hur dessa parter faktiskt agerar för att driva innovationsprocessen framåt. Man kan fråga sig vilka utmaningar för innovationsledning man då skulle kunna identifiera och hur det egentligen står till med den ofrivilligt självständiga innovatören – i verkligheten.

Referenslista

Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988.

Alvesson, M. and Willmott, H. (2012). *Making sense of management*. London: SAGE.

Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G. and Kramer, S. (2006). Corrigendum to "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support" [*The Leadership Quarterly*, 15 (2004) 5–32]. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 679-680.

Astley, W. and Van de Ven, A. (1981). Central perspectives and the debates in organization theory. Philadelphia, Pa.: University of Pennsylvania, Center for the Study of Organizational Innovation. *Science Quarterly* 28. 245-273

Blom, M. and Alvesson, M. (2014). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344-357.

Bryman, A., Bell, E. and Nilsson, B. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Caniëls, M. and Rietzschel, E. (2015). Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 184-196.

Craig, T. (1995). Achieving Innovation Through Bureaucracy: Lessons from the Japanese Brewing Industry. *California Management Review*, 38(1), 8-36.

Cummings, A. and Oldham, G. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.

Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T. and Styhre, A. (2011). *Organization theory*. Oxford [u.a.]: Oxford Univ Pr.

Krause, D. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.

Lundberg, C. and Mohr, L. (1983). Explaining Organizational Behavior: The Limits and Possibilities of Theory and Research. *Contemporary Sociology*, 12(5), 568.

March, J. and Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Mumford, M. and Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.

Mumford, M., Scott, G., Gaddis, B. and Strange, J. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.

Patel, R. and Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Johanneshov: TPB.

Reiter-Palmon, R. and Illies, J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.

Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

Roskes, M. (2014). Constraints that Help or Hinder Creative Performance: A Motivational Approach. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 197-206.

Ryen, A. and Torhell, S. (2004). *Kvalitativ intervju*. Malmö: Liber ekonomi.

Sheldon, K. (1995). Creativity and Self-Determination in Personality. *Creativity Research Journal*, 8(1), 25-36.

Shalley, C.E. Zhou, J. Oldham, G.R. (2004) The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.

Slappendel, C. (1996). Perspectives on Innovation in Organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107-129.

Tierney, P., Farmer, S. and Graen, G. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.

Van De Ven, A. and Rogers, E. (1988). Innovations and Organizations: Critical Perspectives. *Communication Research*, 15(5), 632-651.

Weber, M., Roth, G. and Wittich, C. (1978). *Economy and society : an outline of interpretive sociology*. Vol. 2. Berkeley: University of California Press.

Yang, M., Wang, A. and Cheng, K. (2009). The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance. *Technovation*, 29(8), 527-536.