



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen og UiT Norges Arktiske Universitet

Hvordan gjennomføres teaminnovasjon i SMB?

En casestudie av det norske teknologiselskapet Easee AS

Tobias Aagnes

Mathias Seim

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi – BED 3910 – Desember 2020

Forord

På tross av å være et forord er dette skrevet til slutt. Med oppgaven levert til sensur gir det oss et nytt perspektiv på oppgaven, den har blitt et produkt vi er stolte av.

Det har vært interessant for oss å skrive om et tema som ligger litt utenom våre vanlige arbeidsoppgaver. Det har gitt oss muligheten til å bli kjent med og utforske et kunnskaps- og fagområde vi har fattet stor interesse for.

Vi ønsker å takke førsteamanuensis Giovanna Bertella for veldig god veiledning i den rådville oppstartsfasen, og med regelmessige tilbakemeldinger på oppgaven vår. Det har utvilsomt hevet oppgavens kvalitet.

Videre ønsker vi å takke Easee AS for at vi fikk anledning til å intervjuere flere av deres ansatte. Måten vi ble tatt imot på og den fleksibilitet de har utvist sier mye om holdningene til ledelsen i selskapet. Videre har måten selskapet jobber med innovasjon vært en stor inspirasjon og noe vi kommer til å ta med oss videre.

Vi ønsker spesielt å takke vår nærmeste familie som har akseptert at vi har brukt tid på dette, samtidig med fulle jobber og innslag av små barn og oppussing. Takk for støtten, det hadde vært umulig uten!

Nå føles det veldig godt å være ferdig med oppgaven. Det har vært en lærerik og lang prosess som har gitt oss mye kunnskap, samtidig som vi erkjenner at vi på ingen måte er utlært. Fremover skal det bli godt med mer tid til familie og venner. På den andre siden er det ikke utenkelig at vi i fremtiden kommer til å fordype oss ytterligere i dette spennende temaet.

Takk for all hjelp på veien, for oss er dette er bare begynnelsen på et fremtidig innovasjonseventyr.

Bergen, november 2020

Tobias og Mathias

Sammendrag

I tiden etter det norske oljeeventyret vil innovasjon i små og mellomstore bedrifter (SMB) høyst sannsynlig være en av bærebjelkene i fremtidens velferdsstat. I denne studien har vi utvidet vår kunnskap om teaminnovasjon i SMB og identifisert elementer av *best practice* i et utvalgt innovasjonsdrevent selskap. Vi mener slike selskapers innovasjonsprosess inneholder verktøy som vi som enkeltindivider og samfunn kan lære av.

Fra et teoretisk perspektiv ønsket vi å utvikle en konseptuell modell som en hypotese for moderne innovasjonsprosesser og for å identifisere rammefaktorer, samt indikatorer på *best practice* innen SMB. Videre benytter studien seg av en casestudietilnærming, der teaminnovasjonsprosessen til Easee AS (heretter Easee) har blitt studert og knyttet opp mot studiens konseptuelle modell. Dette har blitt gjennomført i den hensikt å besvare studiens problemstilling: «*Hvordan gjennomføres teaminnovasjon i SMB?*»

Teori og empiri viser at selskaper og organisasjoner må ha en rekke faktorer på plass for at de skal kunne utøve teaminnovasjon. Studiens funn antyder at man i 2020 ikke bør se på en lineær modell med *input*, *processes* og *output*, for å forklare hvordan teaminnovasjon i SMB gjennomføres. Studiens konseptuelle modell presenterer dette som en mer dynamisk prosess, med feedback-loops tilbake til *inputs* for å illustrere dette. Det er særlig *processes*-delen av innovasjon som har endret karakter med økt kompleksitet og dynamikk, illustrert som en voksende spiral i samspill med eksogene faktorer som påvirker innovasjonsprosessen. Studiens funn viser at Easee praktiserer og utvikler innovasjon på en måte som kan betraktes som *best practice* innenfor sin bransje. Vi mener mange selskaper, uavhengig av bransje, kan lære av og assimilere Easee sine innovasjonsprosesser. Dette blir stadig viktigere i en verden med et økende behov for innovasjon og der evnen til å jobbe sammen for en bærekraftig fremtid blir avgjørende.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Innovasjon i utvikling.....	1
1.2	Elektrifisering og grønn teknologi	3
1.3	Problemstilling	6
1.4	Oppgavestruktur	7
2	Teoretisk rammeverk og tidligere forskning.....	7
2.1	Inputs.....	9
2.2	Processes	17
2.3	Output.....	23
2.4	Konseptuell modell	25
3	Metode.....	28
3.1	Valg av metode og forskningsdesign	28
3.2	Casestudie.....	29
3.3	Datainnsamling og utvalg av enheter	31
3.4	Forsknings spørsmål.....	33
3.4.1	Validitet	35
3.4.2	Relabilitet	35
3.4.3	Forskningsetikk	36
4	Resultater.....	36
4.1	Analyse og diskusjon	37
4.2	Inputs.....	37
4.3	Processes	42
4.3.1	Eksogene faktorer.....	46
4.3.2	Feedback og kontinuerlig læring.....	49
4.4	Output.....	50

4.4.1	Revolusjon av elkraftmarkedet.....	53
4.5	Best practice	55
5	Konklusjon og forslag til videre forskning	57
	Litteraturliste	60
	Figurer og tabeller	62
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	63

Tabelliste

Tabell 1: Dette er en oppsummering av forskjellene mellom entreprenørskap i SMB og store selskaper	12
Tabell 2: Oversikt over de tre forskjellige input-faktorene i West et al. (2004) sin modell som vi skal gå gjennom.....	14
Tabell 3: Denne tabellen viser de fem stegene i Processes som vi skal belyse videre under...	21
Tabell 4: Denne tabellen viser de tre faktorene i Output som vi skal belyse videre under	24
Tabell 5: En oversikt over hvilket datagrunnlag som ligger til grunn	33
Tabell 6: Denne tabellen viser en oversikt over de tre forskjellige input-elementene i West et al. sin modell som vi skal gå gjennom under.	37
Tabell 7: Her er faktorene til West et al (2004) oppsummert med respondentenes oppsummerende uttalelser.....	42
Tabell 8: Denne tabellen viser en oversikt over de fem stegene i processes i West et al. sin modell som vi skal gå gjennom under.....	43
Tabell 9: De fem faktorene i processes til West et al (2004) oppsummert med	46
Tabell 10: Oversikt over de eksogene faktorene som påvirker innovasjonsprosessen.	46
Tabell 11: Faktorene til West et al (2004) med kortfattet definisjon.	50
Tabell 12: Faktorene til West et al (2004) oppsummert med noen av respondentenes sitat....	54

Figurliste

Figur 1: EUs Green Deal	5
Figur 2: IPO modell av teaminnovasjon.	8
Figur 3: Konseptuell modell.....	25
Figur 4: Konseptuell modell.....	57

1 Innledning

Menneskers evne til å jobbe sammen i team og skape nye produkter og prosesser som tjener et større formål i rammen av bærekraftig utvikling, utgjør et svært spennende samfunnstema. I den anledning ønsker studien å utvide vår kunnskap om teaminnovasjon i SMB og identifisere elementer av *best practice* i innovasjonsdrevne selskaper. Dette gjøres fordi det er nærliggende å anta at slike innovasjonsdrevne selskapers innovasjonsprosess inneholder verktøy som vi som enkeltindivider og samfunn kan lære av. Dette gjelder spesielt innenfor grønn teknologi, der innovasjon og utvikling vil være sentralt for å legge til rette for en bærekraftig fremtid og bedrifters lønnsomhet. Dette leder videre til studiens formål som er todelt. Fra et teoretisk perspektiv er studiens mål å utvikle en konseptuell modell for teaminnovasjonsprosesser, som en hypotese basert på anerkjent innovasjons- og teamlitteratur. Det andre målet er å identifisere rammefaktorer og indikatorer på *best practice*, når det gjelder innovasjon i SMB. Dette gjøres med fokus på norske teknologiselskaper som kan knyttes til *Det Grønne Skiftet*. Identifiseringen av *best practice* søkes gjennom bruk av caseselskapet Easee. Med bakgrunn i det ovennevnte vil denne studien belyse prinsipper innenfor teamarbeid og innovasjon der vi vil søke å få svar på vår problemstilling: «*Hvordan gjennomføres teaminnovasjon i SMB?*»

For å diskutere denne problemstillingen vil studien først belyse den overordnede bakgrunnen med søkelys på innovasjon i utvikling og elektrifisering, samt grønn teknologi.

1.1 Innovasjon i utvikling

Det er gjennomført flere studier som peker på hva Norge skal leve av etter oljeeventyret, der innovasjon og teknologi sannsynligvis blir sentrale faktorer i følge Kunnskapsdepartementet (2018, s. 17). Det er særlig forventet at innovative teknologiselskaper vil ha en viktig rolle i den norske økonomien i tiden fremover.

Det Grønne Skiftet er en samlebetegnelse på summen av omstillinger i det norske samfunnet som er nødvendige for å redusere klimagassutslipp samt fornye norsk industri for å være relevant i andre sektorer enn olje og gass. Det grønne skiftet har i de senere år blitt stadig viktigere og kommer høyst sannsynlig til å endre hele Norges industri i tiden fremover. I mai 2014 kunngjorde Stortinget endringer i Grunnlovens § 112, hvor det kan argumenteres for at

Det Grønne Skiftet også er lovbestemt. Den nevnte paragrafen sier blant annet at «*Naturens ressurser skal disponeres ut fra en langsiktig og allsidig betraktning som ivaretar denne rett også for etterslekten*». Dette førte videre til Stortingsmelding 4 - 2018-2019 som omtaler *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028* hvor Det Grønne Skiftet er omtalt hele 17 ganger. Videre er Det Grønne Skiftet også grundig beskrevet og nevnt 13 ganger i Stortingsmelding 27 - 2016-2017 som viser til *Industrien – grønnere, smartere og mer nyskapende*. Dette viser at Det Grønne Skiftet er en politikk som er ønsket og som det satses på. Utfordringen vil være å operasjonalisere Det Grønne Skiftet gjennom *reell endring*. Dette må blant annet gjøres gjennom politikk- og policy-endringer som vist her, men også gjennom endring i den utøvende delen – i selskaper som produserer produkter til konsumentene.

I lys av fremtiden og Det grønne skiftet har blant annet denne studien til hensikt å se nærmere på hvordan SMB-selskaper kan være med å løse samfunnsoppdrag i en større kontekst. Som Nærings- og Handelsdepartementet skriver i sin strategi for små og mellomstore selskaper (2012) vil det å skape nye arbeidsplasser og omsette ideer til virksomheter i tiden fremover være helt avgjørende for å videreutvikle velferdssamfunnet. Norge trenger nyskapere og entreprenører, slik at folk kan bo der de vil og skape verdier ut fra lokale fortrinn (Regjeringen, 2012, s. 42). Som Gjelsvik (2013) skriver er behovet for innovasjon økende. Økt konkurranse, globalisering, mer krevende og bevisste kunder, samt redusert levetid for produkter og tjenester, øker behovet for innovasjon. Kravene til vekst kan ikke tilfredsstilles bare gjennom eksisterende produkter og markeder, nye må utvikles (Gjelsvik, 2013, s. 15).

Innovasjon kan gjennomføres på flere måter, men denne studien ønsker å fokusere på innovasjon i team, da dette viser seg å være en vital komponent i en organisasjons effektivitet i stadig mer krevende- og konkurranseutsatte markeder (West et al., 2004, s. 292). Som en konsekvens av dette vil det være viktig å utvikle og implementere innovasjon på arbeidsplassen, både fordi innovasjon er en sentral del av jobbtilfredshet for team, samtidig som innovasjon vil kunne bidra til å legge grunnlag for selskapers eksistens og framtidsutsikter. Funn gjort i 2011 indikerer at det er essensielt å strømlinjeforme selskapets syn på innovasjon mellom ledelsen og arbeiderne i den hensikt å unngå friksjon (Hotho & Champion, 2011). Dette er forhold studien søker å utdype. Årsaken til at studien fokuserer på små selskaper og team, er fordi SMB utgjør mer enn 99 prosent av alle bedrifter i Norge, ifølge NHOs fagartikkel om SMB. Videre sysselsetter dette segmentet 47 prosent av de

ansatte i privat sektor. De står samlet for nær halvparten av den årlige verdiskapningen i landet – nær 700 milliarder kroner (NHO). SMB er med andre ord et meget spennende tema å utvide vår kunnskap om, som en svært viktig komponent av norsk næringsliv. Med dette bakteppet skal vi nå utdype studiens kontekst, bransje og selve selskapet vi har gjennomført undersøkelsen på.

1.2 Elektrifisering og grønn teknologi

Vi definerer denne studiens aktuelle bransje til å være teknologiselskaper som retter seg inn mot elbilindustrien og dens forgreininger. For å forstå bransjen må vi se på alder, størrelse, fokus og dens avhengigheter. Dette er en sektor som er et produkt av den teknologiske akselerasjonen i samfunnet og Det grønne Skiftet, som sammen har skapt en bransje som retter seg mot å utvikle og skape løsninger som utnytter mulighetsrommet som nå eksisterer. Dette rommet befinner seg mellom det fysiske elbildegmentet og de teknologiske mulighetene. «Internet of Things» (IoT) er et begrep som definerer dette rommet mellom de fysiske komponentene og alle deres tilkoblinger til internett for å utnytte det fulle potensialet (Flakke, 2015). Business Insider definerer det som: *The Internet of Things, commonly abbreviated as IoT, refers to the connection of devices ... to the Internet* (Meola, 2018). Enkelt forklart omfatter det teknologi som er koblet til internett, men i større grad omtales også enheter som sømløst snakker med hverandre som en del av IoT. Når enheter enkelt snakker sammen skapes mulighetsrommet som ikke har eksistert tidligere, og som gjør at teknologi vil være effektiviserende og kostnadsreducerende (Burgess, 2018). Vi kan dermed si at dette er en ung bransje, basert på internettets fremvekst på 2000-tallet, med stor vekst.

Utviklingen har skutt fart i Norge, mye på grunn av at elbildegmentet har vært fritatt for merverdiavgift og engangsavgift i mer enn 20 år. Det har gjort at det etter hvert er en viss størrelse på det teknologiske miljøet. I dette miljøet er det tre norske produsenter av elbilladere. Zaptec og Salto er to produsenter som er godt etablerte ifølge deres hjemmesider. Easee er den tredje norske aktøren, og også den yngste (Ånestad, 2019). Internasjonalt er det mange mindre produsenter av elbilladere. I en stor internasjonal test i 2019 var 11 av 18 elbilladere vurdert som godkjente av det tyske automobilforbundet. De norske produsentene var da ikke med (ADAC, 2019). De tre norske produsentene konkurrerer like fullt mot utenlandske produsenter om å kapre markedsandeler. På sikt vil det skje oppkjøp, fusjoner og konkurser som vil redusere antallet aktører. Trolig vil produsenten som har flest

konkurransefortrinn komme ut som markedsledende. Siden dette er en ung bransje er det fortsatt mange selskaper som utvikler produkter og tilpasser det til markedet, som er elbileierne. Siden markedet er så uniformt, vil bransjen vi har definert være tett knyttet til konjunkturer i elbilmarkedet.

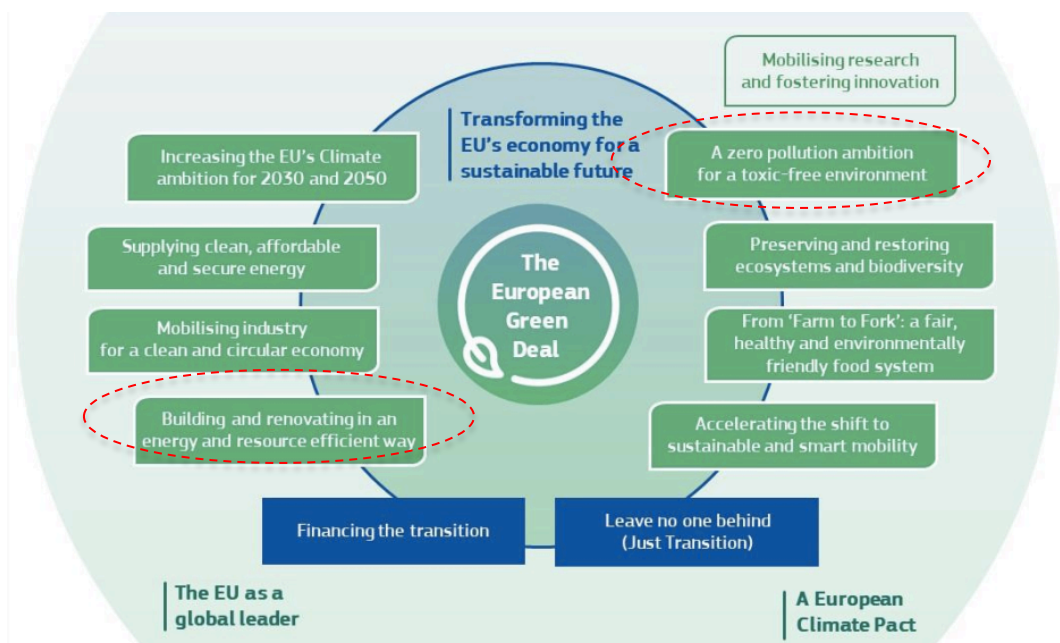
En av de største trendene innen transportsegmentet, herunder bilindustrien, er elektrifisering. Et eksempel på dette er en av verdens største bilprodusenter, Volkswagen, som vist i DNs artikkel (2018) informerer markedet om at de faser ut bensin- og dieselmotorer fra 2026 for å oppfylle utslippskravene i Parisavtalen innen år 2050. Volkswagen-selskapet hadde i 2018 seks elbilmodeller, men fremover skal VW-eide merker som Skoda, Porsche, Audi, Seat og Volkswagen selv tilby over 50 elektriske modeller innen år 2025 (NTB, 2018). I Norge har man i stor grad kommet i gang med dette. Nye EU-direktiver kommer videre til å fremtvinge elektrifiseringen og modernisering av spesielt personbilmarkedet. Dette manifesterer en trend mot en grønnere transportnæring som danner grunnlag for videreutvikling og utvikling av nye businessmodeller. Her vil norske selskaper sannsynligvis kunne konkurrere på en internasjonal teknologiarena og utnytte dette mulighetsrommet. Det er særlig interessant å se på SMB som utvikler teknologi i tråd med Det Grønne Skiftet i denne konteksten, og da spesielt deres innovasjonsprosesser.

Utvikling og utnyttelse av teknologi for å skape konkurransefortrinn er ikke noe som kun tilhører de siste 10 årene. Teknologi kan sies å være praktisk bruk av vitenskapelig kunnskap. Ser vi på antall ganger ordet *teknologi* er brukt i skriftverk i perioden fra år 1960 til 2000 på *Google Ngram*, som søker gjennom alt av publiserte bøker i en gitt periode for å vise antall ganger et ord eller frase blir brukt, justert for økningen i utgivelser, er det en 350% økning. Richard Florida skriver i *Harvard Business Review* fra 2005 at selv om ledere foretrekker teknologi, så er det alltid slik at det er medarbeiderne som gjør at teknologi er anvendelig. Det stemmer med vår oppfattelse, men professoren forklarer videre at teknologien blir faset ut hvis den begrenser eller endrer arbeidsmåten til en medarbeider – (Florida & Goodnight, 2005). Det fremstår for oss som vel ensidig. Det er skjedd en stor utvikling i hvordan teknologi anvendes siden 2005. Mye av fokuset nå er for eksempel *universell utforming* av brukergrensesnitt for at teknologien skal være enda mer tilgjengelig. *Universell utforming* er ikke bare fysisk tilgjengelighet for brukere av infrastruktur, men også generell design av IKT,

samfunnsplanlegging og produktutvikling for å sikre at størst mulig andel av markedet har mulighet til å anvende produktet.

I denne kontekst refererer *Grønn teknologi* spesifikt til utviklingen innen teknologi som bidrar til å redusere den negative miljømessige effekten av det økte forbruket til den stadig voksende populasjonen på jorden. Målsetningen er at ny anvendbar teknologi skal muliggjøre fortsatt vekst i energiforbruk, uten at det resulterer i en økt negativ miljøeffekt. *Bærekraftig teknologi* er et annet begrep som beskriver hvordan teknologi kan benyttes for at en ressurs kan brukes av kommende generasjoner og samtidig dekke det nåværende behovet.

Den Europeiske Unionen (EU) vedtok i slutten av 2019 *The European Green Deal* som legger grunnlaget for en sterk politisk ambisjon, hvor EU skal styre aktivitetene for å oppnå de ønskede resultatene. Innen 2050 er ambisjonen at EU skal være et nullutslippssamfunn, gjennom å modernisere eksisterende industri og utvikle ny teknologi. Ursula von der Leyen har innfasingen av denne avtalen som en av seks ambisjoner i hennes stilling som President for EU-kommisjonen fra 2019-2024, *A union that strives for more – My ambition for Europe Ursula von der Leyen*. Denne satsningen vil ha en enorm betydning for europeisk industriutvikling den neste generasjonen. Spesifikt nevnes insentiver for å mobilisere industrien til å bli renere og bidra til en sirkulærøkonomi, samt et nullutslippssamfunn.



Figur 1: EUs Green Deal

En sirkulærøkonomi er et økonomisk prinsipp hvor det stimuleres til sterkt redusert råvareforbruk, økt gjenbruk og lavere utslipp. Dette er veldig positive signaler til teknologiselskaper som har lave utslipp og samtidig retter seg inn mot bransjer hvor det vil være vekst i årene fremover. Elbilbransjen har en voksende andel av markedet i verden og spesielt i EU hvor reduksjonene i utslipp i stor grad er regulert. *EUs Green Deal* kan derfor bidra til å skape sterke og langsiktige bærekraftige insentiv, som videre vil kunne legge til rette for grønne teknologiselskapers konkurransefortrinn. Det vil altså være store muligheter for de selskapene som driver innovasjon innenfor segmenter av denne megatrenden. Denne innledningen og bakgrunnen har aktualisert studiens tematikk og leder videre til problemstillingen.

1.3 Problemstilling

Denne eksplorative studien har til hensikt å undersøke hvordan teaminnovasjon i SMB kan utøves. Her har vi valgt å undersøke et norsk teknologiselskap, Easee. Med bakgrunn i sentrale prinsipper innen innovasjon og samarbeid har vi valgt følgende problemstilling:

«Hvordan gjennomføres teaminnovasjon i SMB?»

Dette er en eksplorative problemstilling som legger til rette for en å få frem nyanserte data gjennom å gå i dybden, samtidig som vi er åpne for kontekstuelle forhold. Denne oppgaven er avgrenset til innovasjon i SMB, og benytter casestudietilnærmingen for å studere hvordan selskapet gjennomfører innovasjon. For å besvare problemstillingen er det nødvendig å avklare sentrale begreper innenfor temaene og innhente empiri for å besvare studiens forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er utledet fra West et al (2004) 12-steps teaminnovasjonsmodell og denne studiens konseptuelle modell som vil bli nærmere beskrevet i teorikapittelet. West et als innovasjonsmodell har tre sentrale faser som senere vil bli utledet: *inputs, processes* og *outputs* av innovasjon. Dette gjenspeiles i studiens tilnærming og formulering av følgende tre forskningsspørsmål. Hensikten er å knytte forskningsspørsmålene til de tre fasene, samtidig som de samlet sett bidrar til å besvare problemstillingen.

FS-1) Inputs – Hvilke faktorer legger til rette for innovasjon?

FS-2) Processes – Hvilke faktorer kan påvirke en innovasjonsprosess?

FS-3) *Output* - Hvordan måler man innovasjon?

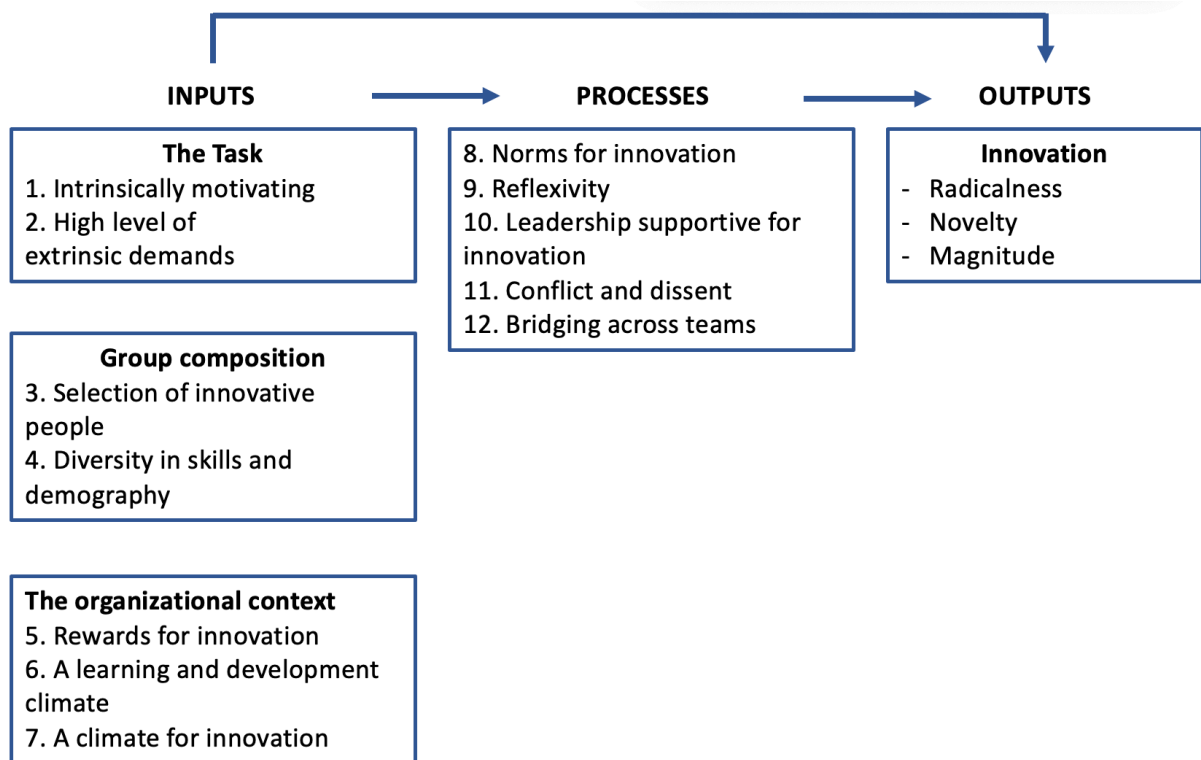
Studien søker å belyse problemstillingen gjennom aktuell teori, samt ved bruk av primær- og sekundærdata. I det følgende vil oppgavens oppbygging og struktur bli presentert.

1.4 Oppgavestruktur

Kapittel 2 søker å beskrive det teoretiske rammeverket og presentere aktuell teori. Dette gjøres gjennom å først se på relevant forskning på faktorer som påvirker teaminnovasjon i SMB, og deretter knytte dette opp mot West et als (2004) 12-stegsmodell. Avslutningsvis i kapitlet presenteres denne studiens konseptuelle modell som en innovasjonshypotese. I kapittel 3 vil studiens metodiske tilnærming bli redegjort for, samt kommentarer knyttet til kvaliteten av innsamlet data. Resultatet av datainnsamlingen vil bli presentert i kapittel 4. Her vil studien metodisk belyse funn og analysere disse i lys av det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis vil studien oppsummere og konkludere i kapittel 5, før studien peker på områder for videre forskning innenfor temaet.

2 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I dette kapitlet vil vi presentere aktuell teori i egne avsnitt, før vi knytter dette opp mot West et als (2004) 12-stegs modell som rammeverk. Sammen med andre teoretiske perspektiver danner dette grunnlaget for denne studiens teoridel og konseptuelle modell. West et als (2004) modell er oppbygd som en klassisk «*input – processes – output*» – modell (IPO). De tre fasene med tilhørende 12 steg som vil lede til teaminnovasjon er her illustrert i *Figur 2*.



Figur 2: IPO modell av teaminnovasjon.

Modellen er en forenkling av en kompleks virkelighet på den måten at den er statisk og ikke tar høyde for feedback loops. Feedback loops er inputs som kommer fra innovasjonsprosessen og ikke fra utsiden av prosessen. Videre fokuserer modellen på gruppe- og teaminnovasjon, fremfor mer individuelle innovasjonstilnærminger. I forlengelsen av dette har modellen til hensikt å beskrive og vurdere interaksjoner mellom faktorer som sannsynligvis påvirker teaminnovasjon. Teorikapitlet benytter modellens tre faser som en teoretisk overbygning, der aktuell teori knyttes opp i de tre fasene *input*, *processes* og *output*.

I kapitlet om *inputs* til innovasjonsprosessen, vil studien diskutere betydningen av innovasjon i team og SMB, som leder videre til de faktorer West et al (2004) mener påvirker innsatsfaktorene. Begrepet *inputs* defineres av West et al (2004) som:

“...Inputs include knowledge, skills, and abilities of group members; the composition of the team; and aspects of organizational context such as the task and associated objectives, reward systems, information systems, and the training resources (West et al., 2004, s. 273).”

Videre defineres begrepet *Processes* slik:

“...*Processes* refers to the interaction among group members, information exchange, patterns of participation in decision making, leadership, social support, and sanctions for group related behavior (West et al., 2004, s. 273).

Når det kommer til sluttproduktfasen av innovasjon, definerer West et al (2004) *outputs* slik:

“...*Outputs* include the products of the group's performance, but may also include group viability and team member well-being, growth, and satisfaction (West et al., 2004, s. 273).

De tre ovennevnte begrepene er helt sentrale i West et als (2004) 12-stegsmodell og refereres hyppig til i litteratur tilknyttet teaminnovasjon. Dette akademiske bakteppet vil også danne grunnlaget for denne studiens konseptuelle modell, som vi bli utledet i kapittel 2.4. Resultat og prosess er svært avhengig av innsatsfaktorer, noe som leder videre til teori knyttet til team, SMB og *inputs* i innovasjonsprosessen.

2.1 Inputs

Inputs i teori

Team er et uttrykk for et lag som jobber sammen om en oppgave. I ledelsesteori er *team* et uttrykk for en gruppe som kommer sammen for å løse en felles oppgave. Teamarbeid har fått en renessanse i og med at arbeidsoppgaver har blitt mer komplekse og krever bredde i kunnskap fra sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). McCrystal ledet i 2006-2008 en militær enhet som var veldig suksessrik i oppdragsløsningen. Han har skrevet flere bøker, men om denne perioden så trekker forfatteren mange linjer til teamarbeid og ledelse av team. I *Team of Teams* beskrives et team som en organisme som blir organisert etter oppgaver, ikke funksjon. Dette skaper fleksible, oppdragsløsende grupper i et selskap, som organiserer seg etter oppgave, ikke etter tid, rom eller størrelse (McCrystal, 2015). Tittelen refererer til ledelse av team i komplekse omgivelser, hvor fokus på tilpasningsdyktighet mot oppgaven er viktigere enn effektivitet. Tilpasningsdyktigheten har større effekt enn høy effektivitet i seg selv.

Kompleksitet oppstår når antallet interaksjoner mellom komponenter øker drastisk, og da øker usikkerheten (McCrystal, 2015, s. 57). En utfordring innen teamarbeid vil være forskjellige personligheter og interaksjoner i flere dimensjoner, og dette krever ledelse. *When innovation is exercised in any of these dimensions, complexity creates dynamics that require careful tracking* (Banerjee & Ceri, 2016).

Det er mye litteratur som omhandler teamarbeid. Vi har valgt å definere *teamarbeid* som *utøvelsen av oppgaver på en måte som tjener de felles mål til en sammensatt gruppe*. Dette beskriver funksjonen et team har, ikke sammensettingen eller størrelsen. Med hensyn til at studien har til hensikt å studere teaminnovasjon i SMB vil vi i det følgende fremheve noen kjennetegn og egenskaper ved disse selskapene.

Selve begrepet *små og mellomstore selskaper* defineres noe forskjellig, men denne studien har tatt utgangspunkt definisjonen beskrevet i Nærings- og Handelsdepartementets strategi for små og mellomstore selskaper (2012). Nærings- og Handelsdepartementet skriver følgende;

«... Det er ikke etablert noen norsk definisjon på hva som er et lite eller mellomstort selskap. Strategien har ikke valgt en eksakt avgrensning, men retter seg i all hovedsak mot selskaper med under 100 ansatte (Regjeringen, 2012, s. 13)...»

Under 100 ansatte samsvarer også med hvordan forskningsrådet og NHO definerer SMB. EU har en annen avgrensning for SMB, som til en viss grad brukes i Norge. EU setter grensen for SMB til under 250 årsverk, årlig omsetning under 50 millioner euro eller årlig balanse under 43 millioner euro. Denne grensen brukes i Norge i forbindelse med ulike tilskuddsordninger som helt eller delvis finansieres av EU-midler. I regnskapsloven regnes foretak som små dersom de ikke overskrider to av tre følgende vilkår: salgsinntekt på 70 millioner kroner, balansesum på 35 millioner kroner og gjennomsnittlig antall ansatte på 50 årsverk. Statistisk sentralbyrå har ingen entydig avgrensning av SMB. SSBs statistikk er delt inn etter størrelsessegmenter (1-4 ansatte, 5-9 ansatte osv.) som gjør det mulig å tilpasse statistikken etter hvilken grense som er ønsket (Regjeringen, 2012, s. 13). Som illustrert defineres begrepet noe forskjellig, men denne studien tar utgangspunkt i Nærings- og Handelsdepartementets definisjon.

Når det gjelder selskapers størrelse og hvilke effekter det kan ha, skriver Carrier (1994) at selskapets størrelse har betydelig effekt på evnen til *intraprenørskap*, som kan betraktes som en bedrifts evne til innovasjon innenfor egen organisasjon, demonstrert i *Tabell 1*. Dette er nært beslektet til begrepet *entreprenørskap*, prosessen der man går fra en ide til å etablere og utvikle en virksomhet. Videre er begrepet *entreprenørskap* nært tilknyttet SMB, som en konsekvens av at selskaper i denne størrelsen ofte befinner seg i startfasen av selskapets livssyklus. Intraprenørskap forekommer oftere i mer etablerte selskaper og av en viss størrelse. Som Sander (2020) skriver, forutsetter *entreprenørskap* innovasjon, og derfor vil *entreprenørprosessen* alltid være en forlengelse av *innovasjonsprosessen*. Mens *innovasjonsprosessen* retter fokuset på selve ideen og kommersialiseringen av innovasjonen (produktet/tjenesten), retter *entreprenørprosessen* fokuset på resten av infrastrukturen, ressursene og selskapet *innovasjonen* er avhengig av for å kunne kommersialiseres på en lønnsom måte for *entreprenøren*. *Prosessene* utfyller dermed hverandre, sett fra en *entreprenør* sitt ståsted (Sander, 2020).

Som et resultat av dette kan *intraprenørskap* betraktes som *innovasjon* innenfor *virksomheten* man har etablert gjennom *entreprenørskap*. I det følgende skal vi se på hvordan selskapets størrelse kan påvirke hvordan *entreprenørskap* utføres i praksis. I sin artikkel (1994) konkluderer Carrier med:

“...As we have seen, although intrapreneurship is as important in SMEs as in larger firms, these two categories of enterprises are so divergent that the issue must be considered from a different viewpoint in each case” (Carrier, 1994, s. 59)...

Tabell 1 demonstrerer blant annet hvordan faktoren *structural context* divergerer mellom selskapsformene, der Carrier (1994) fremhever at fremveksten av *intraprenørskap* fremstår vennligere og har en mer fleksibel struktur i SMB. Videre er prosessen her mer opptatt av samsvar og konvergens, enn i de større selskapene der strukturene er mer rigide (Carrier, 1994, s. 59).

Som Gjelsvik (2013) skriver, mener økonomen Schumpeter, som ofte regnes som den moderne *innovasjonsteoriens* grunnlegger, at de mindre *innovative* selskapene var de mest sannsynlige kildene til *nyskapning* og *entreprenørskap* (Schumpeter, 1950). Senere hevdet

han at store foretak ville skaffe seg monopolmakt og opptre som drivkrefter for teknisk fremgang (Schumpeter, 1950). Deres overlegne evne og tilgang til kapital og kompetent arbeidskraft, kombinert med evnen til å tilegne seg innovasjoner, ville gi dem betydelige fordeler fremfor små selskaper og oppstartere (Gjelsvik, 2013, s. 19).

For å oppsummere innovasjonsteorien for SMB og større selskaper, er det altså noen likhetstrekk når det gjelder entreprenørskap og innovasjon, samtidig som det er noen forskjeller, illustrert i *Tabell 1*.

Tabell 1: Dette er en oppsummering av forskjellene mellom entreprenørskap i SMB og store selskaper

Entreprenørskap i store selskaper og SMB		
<i>Faktor</i>	<i>Store selskaper</i>	<i>SMB</i>
Structural context	<ul style="list-style-type: none"> • More rigid structure • Logic of intrapreneur detection • Convergence appreciated but not essential 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible structure • Logic of matching or convergence • Convergence essential
Relationship related context	<ul style="list-style-type: none"> • Coupling intrapreneur-manager may be difficult • Anonymity possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Coupling intrapreneur-entrepreneur is more natural • Anonymity more difficult
Rewards	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion not appreciated by intrapreneurs • Difficult to determine • Difficult to estimate 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion valued by intrapreneurs • Easy to personalise • Easier to estimate
Strategic Processes	<ul style="list-style-type: none"> • Generally deliberate and formal • Strategy precedes intrapreneur 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremental and heuristic • Intrapreneur precedes strategy
Intrapreneur's dissatisfaction	<ul style="list-style-type: none"> • Consequences usually not threatening 	<ul style="list-style-type: none"> • Important danger of competition increased

Historien har vist at noen selskaper lykkes, mens andre mislykkes. Størrelse i seg selv er høyst sannsynlig ikke avgjørende, men selskapets kvalitet, kompetanse og motivasjon for jobben, samt ledelse danner sannsynligvis grunnlaget for suksess over tid. Pisano (2019) argumenterer i sin Harvard Business Review (HBR) artikkel at innovasjonskulturer ofte er misforstått og at det er svært krevende å skape og legge til rette for innovasjonskulturer:

“... The easy-to-like behaviors that get so much attention are only one side of the coin. They must be counterbalanced by some tougher and frankly less fun behaviors. A tolerance for failure requires an intolerance for incompetence. A willingness to experiment requires

rigorous discipline. Psychological safety requires comfort with brutal candor. Collaboration must be balanced with individual accountability. And flatness requires strong leadership. Innovative cultures are paradoxical. Unless the tensions created by this paradox are carefully managed, attempts to create an innovative culture will fail (Pisano, 2019)...”

Pisanos studie peker blant annet på at alle han har undersøkt uttaler at de ønsker å jobbe i selskaper der innovasjon er norm, men allikevel viser det seg utfordrende å skape en innovasjonskultur i praksis, noe som underbygger innovasjonens iboende kompleksitet som fenomen. Dette er et ytterligere argument for å studere SMB med innovativ kultur og normer.

En av årsakene til at vi ønsker å studere innovative SMB er deres nåværende situasjon som selskap eller organisasjon, der de ofte er i en endringsprosess eller vekst. Gjennom et selskaps livssyklus endrer dets egenskaper, kultur og kompetanse seg, avhengig av hvilken retning man går i. De fleste selskaper starter i det små, og man kan derfor si at majoriteten av de store selskapene tidligere har vært mindre selskaper i en vekstfase. To norske økonomer beskriver at dersom man ønsker å lede selskaper i vekstfaser, er det viktig å aktivt benytte kompetanseinnhenting som virkemiddel. Kunsten ved entreprenørskap er å ha inngående kjennskap til teammedlemmenes kompetansebase for så å knytte til seg mennesker som kan fylle eventuelle «kompetanseshull». Dette må man være oppmerksom på i en tidlig fase, da manglende egenskaper blir mer fremtredende desto mer selskapet vokser (Widding & Jenssen, 2008, s. 6). For å kunne mitigere denne utfordringen må selskaper benytte kompetanseinnhenting aktivt i deres endringsprosess eller vekst for å kunne utføre entreprenørskap.

Oppsummert har vi sett på sentrale elementer denne studien ønsker å undersøke gjennom team- og SMB-teori. Videre vil studien knytte dette opp mot de inputs West et al (2004) argumenterer for at påvirker innovasjonsprosessen og resultatet.

Inputs i modellsammenheng

Tabell 2: Oversikt over de tre forskjellige input-faktorene i West et al. (2004) sin modell som vi skal gå gjennom

1. The Task	1. Indre motivasjon	En indre motivasjon hos medarbeiderne vil skape et grunnlag for at det skapes innovasjon
	2. Ytre behov	Eksterne behov vil skape et marked som igjen driver fram innovasjon
2. Group Composition	3. Selekterte medarbeidere	Det handler om å finne motiverte medarbeidere som takler utforsigbarhet og kompleksitet for å drive frem innovasjon
	4. Variasjon i teamet	Teamet må basere seg på oppgaven og gjennom stor bredde i teamet vil det utvikles innovative løsninger
3. Organizational context	5. Belønning for innovasjon	Belønning for innovative prosesser, og ikke innovasjonsresultater
	6. Tilrettelagt for utvikling	Selskapet kan legge til rette for læring og utvikling for å fokusere på innovasjon
	7. Et klima for innovasjon	Innovasjon bør dyrkes og stimuleres

The Task

Dette er det første steget innenfor fasen *inputs* og beskriver forhold knyttet til oppgaven et team blir gitt og er delt opp i to faktorer, eller inputs. Som vi vet blir veien til målet mye enklere når slutttilstanden eller hensikten med oppgaven et team blir gitt er eksplisitt. Som West et al (2004) skriver er:

“... The task a group performs is a fundamental influence on the team, influencing its composition, structure, processes and functioning (West et al., 2004, s. 274)...”

Oppgaven et team skal løse og dets formulering, rammer, kontekst og nødvendighet er bare noen inngangsverdier som vil påvirke hele innovasjonsprosessen fra start til slutt. Når vi ser dette i lys av den første *inputfasen* er det særlig to inputer som har en svært stor påvirkningskraft på oppgaven teamet skal løse og som kan legge til rette for innovasjon.

Den første inputen, **indre motivasjon**, er knyttet til at dersom man ønsker å skape en arena for innovasjon i team, bør teamet jobbe med en høy grad av selvstendighet. De bør ha muligheten til å følge mest mulig av prosessen, eller i det minste en del av prosessen som er av stor betydning for sluttproduktet. Teamets autonome fremgangsmåte for å nå definerte mål vil kunne styrke deres indre motivasjonsfaktor. Som Ryan & Deci (1985) skriver, skiller man mellom to typer motivasjon basert på de årsaker eller mål som ligger bak en handling i selvbestemmelsesteori. Det er vanlig å skille mellom indre, som refererer til å gjøre noe fordi det er iboende spennende eller interessant, og ekstern motivasjon som refererer til å gjøre noe

fordi det leder til et separat utfall. Det vil være svært viktig å være bevisst faktorene som bygger opp under indre motivasjon fordi det leder til høy-kvalitetslæring og kreativitet (Deci, 2000, s. 54). Denne autonome fremgangsmåten vil kunne lede til muligheter for å lære på tvers av teammedlemmer, som igjen vil kunne gi mer presis tilbakemelding underveis i innovasjonsprosessen. Oppsummert bør oppgaven formuleres og forankres i teamets indre motivasjon, slik at man legger til rette for en innovasjonsarena. Dette oppsummerer den første inputen i 12-steps modellen.

Videre er den andre inputen som påvirker teamets oppgave **ytre behov**. Dette kan beskrives som en ekstern etterspørsel eller press etter innovasjon. Som West et al (2004) skriver er det å generere kreative ideer i arbeidsgrupper i en organisasjonskontekst relativt enkelt, men implementeringen av nye produkter, prosesser eller prosedyrer i organisasjoner er krevende og tar tid å implementere grunnet endringsmotstand og strukturelle eller kulturelle barrierer (West et al., 2004, s. 276). Videre bør man tilstrebe å skape en arena der teamet er eksponert for høy etterspørsel, men ikke ekstremt press som til gjengjeld kan hemme kreative prosesser.

Oppsummert er nødvendighet eller etterspørsel av innovasjon, sammen med indre motivasjon for oppgaven, en viktig faktor for resultatet av innovasjonsprosessen. Disse inputene vil også kunne forenkle implementeringen av eventuelle resultater. Dette leder videre til neste steg, som omhandler gruppesammensetning.

Group composition

Det andre steget modellen har til hensikt å diskutere er forhold knyttet til gruppesammensetning og har to tilhørende inputs. Gruppesammensetningen er viktig dersom man skal skape en arena for innovasjon. Selskaper må her identifisere og selektere en gruppe mennesker med innovative egenskaper som har diversifisert bakgrunn og kunnskap i den hensikt å ha en helhetlig tilnærming til innovasjonsprosessen.

Den tredje inputen beskrives her gjennom å identifisere de riktige menneskene til teaminnovasjon – **selekterte medarbeidere**. Som West et al (2004) skriver er innovative mennesker ofte selvdisciplinerte, med en høy grad av indre drive og motivasjon, og oppnår ofte gode resultater. Man bør også inneha en evne til å håndtere tvetydighet og kompleksitet, da innovasjonsprosesser ofte kan omfatte dette (West et al., 2004, s. 278). Entreprenører og

innovative bedrifter bør velge ut teammedlemmer som er kunnskapsrike og selvsikre. De bør ha en toleranse for å håndtere tvetydighet og kompleksitet, samtidig som de innehar selvdisciplin og har indre drive. Videre må de sikre seg et mangfold i teamet for å forhindre gruppetenkning. Dette leder videre til neste input.

Essensen i den fjerde inputen handler om at dersom man skal skape innovasjon bør man sette sammen oppgaveorienterte team med en bred kunnskapsplattform og med forskjellige bakgrunner – **variasjon i teamet**. Som West et al (2004) skriver bør man tilstrebe å ha en nyansert demografisk bakgrunn hva gjelder alder, kjønn og rolle i organisasjonen, samtidig som teamet har en klar formening og forpliktelse til å gjennomføre oppgaven (West et al., 2004, s. 279). Videre bør man legge til rette for å gi teamet tilstrekkelig med tid til å integrere gruppens ulike perspektiver og synspunkter, nettopp for å utnytte diversiteten i gruppen.

The organizational context

Modellens tredje steg har til hensikt å beskrive hvilke forhold knyttet til organisatorisk kontekst som påvirker innovasjonsprosessens *input*. Som West et al (2004) skriver vil organisasjonskulturer som motsetter seg innovasjon selvsagt redusere sannsynligheten for at team vil kunne skape innovasjon (West et al., 2004, s. 280).

Den femte inputen, **belønning for innovasjon**, beskriver hvordan belønning påvirker selve innovasjonsprosessen. West et al (2004) peker blant annet på at noen typer belønning kan ha en negativ effekt på teamets indre motivasjon, men at forskning peker på at man kan lage belønningssystemer som ikke leder vekk fra teamets indre motivasjon, samt legger til rette for kreativitet og innovasjon (West et al., 2004, s. 280). Videre er det viktig å ikke kun belønne teams innovasjonsresultater, men vel så viktige er innovasjonsprosessene i den hensikt å skape og forankre en organisasjons innovasjonskultur.

Videre må organisasjoner legge til rette for lærings- og utviklingsmiljø, og det er essensen i den sjette inputen - **tilrettelagt for innovasjon**. Som West et al (2004) skriver er evnen til å lære og endre ens oppfattelse helt fundamentalt for innovasjon. Det er viktig å ha et fokus utover og lære av *best practice*, samt utvikle sofistikerte Human Resource Management (HRM) rutiner for rekruttering av riktig personell som tilfører organisasjonen eksternt kunnskap. Innenfor innovasjonsledelse skriver Gjelsvik (2013) at mange teknikker er utviklet

for å lære av andre. For inkrementelle forbedringer av egne produkter kan skanning av *best practice* fra andre bedrifter i samme bransje være aktuelt. En annen variant er *benchmarking*, en strukturert sammenligning – gjerne med konkurrenter – i et forsøk på å identifisere forskjeller og likheter i prosesser og produkter (Gjelsvik, 2013, s. 80).

Det er derfor bred enighet om at lærende miljøer vil ha gode forutsetninger for innovasjon og bør således være et fokus hos organisasjoner som ønsker å skape innovasjon.

Den siste og syvende inputen – **klima for innovasjon**, har til hensikt å beskrive hvordan organisasjoner bør utvikle kulturen i selskapet. På denne måten vil man øke ansattes erfaring med positive utfordringer, organisatorisk oppmuntring for innovasjon, oppleve støtte og åpenhet, samt redusere oppfatninger om rigide og konservative formelle strukturer. Derfor vil det være svært gunstig å stimulere de positive forhold som fremmer ansattes tilfredshet, fordi det i neste omgang vil øke graden av teaminnovasjon i organisasjonen.

Dette var det siste steget i *input* delen av modellen og teorikapittelet. I det følgende vil studien belyse teori tilknyttet innovasjonsprosessen og dens tilhørende steg.

2.2 Processes

Processes i teori

Processes er et resultat av *inputs* som leder videre til *output* i innovasjonsmodellen. I det følgende vil teori tilknyttet innovasjonsprosessen diskuteres, før det knyttes opp mot West et als (2004) modell. Innovasjonsprosessen forutsetter på mange måter kreativitet, men innovasjon og kreativitet er ikke synonyme og begrepene blir ofte forvekslet med hverandre. Denne studien benytter West et als (2004) begrepsdefinisjoner:

“...*Creativity is the development of ideas, while innovation is the development and application of ideas in practice* (West et al., 2004, s. 271)...”

Som vi ser av definisjonen kan innovasjonsevne betraktes som et foretaks eller organisasjons evne til å utvikle og iverksette ideer i praksis. Denne evnen kan være en driver for vekst og konkurransefortrinn. Som Gjelsvik (2013) skriver er innovasjoner og innovasjonsevne én av fire mulige kilder for et foretaks kjernekompetanse (Gjelsvik, 2013, p. 28). Mange foretak mislykkes med å utvikle innovasjonsevne til konkurransemessige fortrinn, og dette skyldes

minst tre forhold. For det første kan det vise seg at teknologisk vellykkede innovasjoner ikke finner et tilstrekkelig lønnsomt marked. For det andre kan selve innovasjonsprosessen være vanskelig å lede og for det tredje kan et selskap lykkes i lanseringen av et produkt, men mislykkes i å tilegne seg den kommersielle gevinsten selv (Gjelsvik, 2013, s. 18). Dersom selskaper finner tilstrekkelig lønnsomme markeder, evner å lede prosessen, samt lykkes i lanseringen og kommersialiseringen av produktet eller tjenesten kan innovasjonsevne være en driver for selskapers vekst og konkurransefortrinn. Samlet utgjør dette en kilde til kjernekompetanse. Uten innovasjon og tilpasningsevne kan man argumentere for at selskaper ikke vil kunne overleve på sikt.

Dette leder videre til moderne organisasjoner og hvordan de opererer i komplekse og utfordrende miljøer. For å sikre overlevelse må de ifølge West et al (2004), forutse og respondere på de endrede krav, skapt av markeder, konsumenter, aksjonærer, lover, økonomien, forbrukere, teknologi og sosiale trender (West et al., 2004, s. 270). På den ene siden er det krevende å skape et vellykket selskap innen mange bransjer i dagens samfunn, mens det på den andre siden eksisterer et stort mulighetsrom. Selskapers evne til å identifisere, analysere, implementere og evaluere ny informasjon vil kunne resultere i en økt evne til innovasjon.

Mange selskaper og organisasjoner har uttalte mål om å være kreative og innovative, men forskning tyder på at det som i mye annet ligger hardt og målrettet arbeid bak de som faktisk evner å utøve innovasjonsprosesser i teams. Det er likevel noen eksplisitte tiltak selskaper kan gjøre, i den hensikt å legge til rette for kreativ kapital hos ansatte. Florida & Goodnight (2005) skriver i HBR at følgende tiltak anbefales:

- *Help employees do their best work by engaging them intellectually and eliminate distractions*
- *Make all managers responsible for sparking creativity, removing arbitrary distinctions between “suits” and “creatives”*
- *Engage customers as creative partners so you deliver superior products* (Florida & Goodnight, 2005, s. 1)

Disse tiltakene vil bidra med å skape en arena for kreativ tenkning og dermed styrke virksomheters innovasjonsprosesser. Videre vil dette danne grunnlag for konkurransemessige

fortrinn. Gjelsvik (2013) skriver at dersom innovasjonsevne skal bli et konkurransemessig fortrinn, må den integreres i strategier og i den bredere organisasjonen (Gjelsvik, 2013, s. 174). Dernest har flere forskere dokumentert en direkte effekt av innovasjoner på selskapets topp- og bunnlinje (Gjelsvik, 2013, s. 16). Det er med andre ord en relativt sterk empirisk forankring for innovasjonens effekt på selskapers økonomiske situasjon. Dette impliserer også viktigheten av selskapers forpliktelse til innovasjonsprosesser. Forskning antyder at å få til langsiktig forpliktelse og engasjement kanskje representerer den største utfordringen i innovasjonsprosesser (Gjelsvik, 2013, s. 180). Dette er i stor grad en lederskapsutfordring.

Innovasjonsledelse i SMB knyttes gjerne til interne og eksterne faktorer, samt ressurstilgang. Det er spesielt tilgangen til ledelse, ekspertkunnskap, og kunnskapssystemer som utgjør forskjellen (Hotho & Champion, 2011). Dette støttes av Delahaye som presenterer en modell for kunnskapssystemer hvor ekspertkunnskap, nettverk, spesialistmedarbeidere og kultur er de viktigste ingrediensene i lærende selskaper. De bidrar til at organisasjonene utvikler seg i en retning hvor innovasjon får utvikle seg (Delahaye, 2002). Å legge til rette for innovasjon og kreativitet er viktige parametere for selskaper generelt, men spesielt viktig for selskaper i utvikling gjennom entreprenørskap. For at innovasjonsprosessen skal fungere optimalt kreves det lederskap innen både entreprenørskap og intraprenørskap.

Kuratko omtaler lederskap innen entreprenørskap som en viktig komponent innen utviklingen av entreprenørskap, en utvikling forskeren påstår er viktigere enn den industrielle revolusjonen (Kuratko, 2007). Entreprenørskap er en viktig driver for økonomisk utvikling og for å løse fremtidens utfordringer. Graden av entreprenørskap kan i en handling eller person vurderes i tre dimensjoner; omfanget av innovasjon, risikovilligheten og graden av proaktivitet (Kuratko, 2007). Denne graden av entreprenørskap viser til omfanget av lederskap i entreprenørskapet. Med andre ord kan de tre dimensjonene bidra til å definere hvor vellykket lederskapet i et selskap er.

The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) har i over 20 år fulgt utviklingen innen entreprenørskap for å forske på trender og effekter i den hensikt å bidra til forståelse og beslutningsgrunnlag. Forskergruppen bak GEM fremstår i dag som den innretningen med best oversikt over fagområdets utvikling. I deres rapport for 2019/2020 så fremstår den globale utviklingen som positiv – Total Entrepreneurial Activity (TEA) har økt, justert for økonomisk

utvikling, gjennom de siste 19 årene (GEM, 2020). National Entrepreneurship Context Index (NECI) beskriver utviklingen og forutsetningene for å drive entreprenørskap i en index som vekter de 54 landene på en skala fra 1-10, Norge ligger for øvrig på niende plass (GEM, 2020).

Videre har det vært økt forskning på entreprenørskap de siste 30 årene. Fra casestudier til mer kontekstuell forskning for å utvikle teorier innen temaet. De grunnleggende teoriene fungerer som byggesteiner for å øke forståelsen av prosessene. Kuratko argumenterer for at «*entrepreneurship is interdisciplinary*» og dermed krever forståelse for at en sammenstilling av teorier er grunnlaget for denne definisjonen av teorier:

“...Entrepreneurship is a dynamic process of vision, change, and creation. It requires an application of energy and passion towards the creation and implementation of new ideas and creative solutions. Essential ingredients include the willingness to take calculated risks—in terms of time, equity, or career; the ability to formulate an effective venture team; the creative skill to marshal the needed resources; the fundamental skill of building a solid business plan; and, finally, the vision to recognize opportunity where others see chaos, contradiction, and confusion...” (Kuratko, 2007)

Intraprenørskap er også et begrep som møter oss i deler av litteraturen om entreprenørskap. Intraprenørskap beskriver den entreprenørskap som gjennomføres i et allerede eksisterende selskap, hvor innovative handlinger søker å øke effektiviteten gjennom nyskapende metoder. Camille Carrier (1994) argumenterer for at det er et fenomen som også i betydelig grad gjelder SMB, selv om litteraturen hovedsakelig omtaler intraprenørskap i større selskaper (Carrier, 1994).

Vi ser at faktorer som kreativitet, ledelse av innovasjonsprosessene, bedriftsstørrelse og entreprenørskap er med å påvirke et selskaps innovasjonsprosess. Dette leder videre til neste steg, der presentert teori sees i lys av modellen til West et al. (2004) og fasen *processes*.

Processes i modellsammenheng

I modellen til West et al (2004) diskuterer forfatterne de fem stegene i denne fasen av modellen som kreves for å understøtte teaminnovasjon.

Tabell 3: Denne tabellen viser de fem stegene i Processes som vi skal belyse videre under.

8. Norms for innovation	Innovative team vil være mer risikovillige og da må også et slikt innovativt selskap legge til rette for og akseptere dette
9. Reflexivity	En kontinuerlig prosess for å rette inn kursen i et team for å sikre at målsetningene blir nådd, nødvendig med høy grad av tillit i denne prosessen
10. Leadership supportive of innovation	En ledelse som hensyntar at medarbeiderne får informasjon og støtter ulike initiativ for innovasjon vil medføre økt innovasjon
11. Conflict and dissent	Det innovative selskap sikrer seg at alle konflikter som oppstår i et selskap blir håndtert, og lar stemmen til mindretallet bli hørt. Dette kvalitetssikrer organisasjonen
12. Bridging across teams	Å lære av erfaring på tvers av teams, for å sammen skape innovasjon i selskapet, vil legge forutsetningene for innovasjon

Forfatterne argumenterer innledningsvis i steg åtte - **norms for innovation**, for at team som premierer risikovilje vil være støttende for innovasjon, og at selskaper som har lagt til rette for slike normer har en stor grad av innovative prosesser (West et al., 2004, s. 285). I denne sammenhengen vil selskaper som legger til rette for at team i større grad får bruke teknologi i arbeidet sitt se en effekt av dette i produktiviteten. Et eksempel på dette kan være dersom Easee implementerer teknologi i møtevirksomhet og prosjektarbeid og drar effekt av dette, så vil det gi overskudd blant medarbeiderne og åpne for kreativitet ved at medarbeidere har tilgang til jobbressurser hvor enn de er. Dette krever dog at brukerne av teknologien har forutsetningene for å bruke teknologien, i form av kunnskap og motivasjon. Selskapet bør også motivere medarbeidere til å implementere teknologi som medarbeiderne kjenner til, noe som vil være naturlig i en teknologibedrift.

Reflexivity eller refleksivitet på norsk, refererer til hvordan medlemmer i et team selv-evaluerer seg selv og kontinuerlig retter seg selv inn mot gruppens målsetninger. Dette niende steget beskriver hvorledes et team skal komme dithen at det er oppnåelig å selv-korrigere atferd eller aktivitet, og at teamet da må være modent, ifølge Endre Sjøvold. Bare hvis det eksisterer en høy grad av tillit mellom medlemmene vil det være rom for teaminnovasjon ved at alle deler av funksjonene er på plass: *omsorg, opposisjon, kontroll og avhengighet* (Sjøvold, 2006, p. 67). Når denne tilliten er på plass vil det være rom for å revidere produkter

og være selvkritiske til hvorvidt de passer markedet. I en tidlig fase vil et selskap som Easee AS være avhengig av å skape den tilliten og åpenheten som kreves for at selskapet ikke skal gå i beslutningsfeller med for stor tro på egne produkter. Hvis for eksempel selskapet søker å kontinuerlig se på alternative grønne teknologier som kan brukes i produktene vil mye av konseptet om refleksivitet være oppnådd.

Det neste steget **leadership supportive of innovation**, tilsier at det er viktig at ledelsen i selskapet er støttende til at det eksisterer teaminnovasjon for at medarbeidere skal se muligheter. Dersom ledelsen i selskapet prioriterer styring og administrasjon fremfor god innovativ ledelse vil det på sikt gå ut over motivasjonen til medarbeiderne. For at ledelsen bevarer denne motivasjonen kan den med enkle grep skape et klima for innovasjon.

Eksempelvis gjennom å utdanne sine medarbeidere eller stimulere sine medarbeidere til å søke kunnskap utenfor selskapet. Moderne ledelsesteorier diskuterer transaksjonsledelse opp mot transformasjonsledelse og dens effekt i ytelsen til medarbeiderne i dynamiske omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det fremgår klart at transformasjonsledelse legger opp til økt grad av tilfredshet og viljen til å yte hos medarbeiderne. West et al (2004) trekker også fram at kommunikasjonsformen fra ledelsen er viktig, at ledelsen lytter til medarbeidere og at man på den måten blir hørt (West et al., 2004, s. 287). Ved økt bruk av teknologi, hvor innovasjon kan skje raskere og mer effektivt, er det meget viktig at de kommunikasjonskanalene som brukes er anvendelige og opprettholder det autentiske i dialogen. Med redusert personlig fysisk kontakt kan dette være utfordrende.

West et al (2004) argumenterer i steg elleve for at **conflict and dissent**, variasjonen og aksept for forskjellige synspunkter, er en av de viktigste faktorene som skaper miljø for teaminnovasjon. Det krever at uenigheter og konflikter er oppgaverelaterte, og ikke personrelaterte. Å unngå slike personrelaterte konflikter stiller krav til ledelsen. Dersom uenigheter skal være oppriktig oppgaverelaterte og konstruktive må det være takhøyde for å grave frem alle sider av en sak og veie argumentene opp mot hverandre (West et al., 2004, s. 289). Dette vil skape forståelse for beslutningsprosesser og utfordringene ved strategiplanlegging. Det er viktig at ledelsen legger til rette for at mindretallets meninger blir hørt, da forskningen viser at selskaper der flertallet ikke aksepterer at alle forslag og ideer blir hørt, er mindre innovative og produktive. Team hvor det er fokus på hvem som har rett og

hvem som har feil, vil være mindre modne enn team som sammen kommer frem til en felles forståelse, virkelighet og løsning (West et al., 2004, s. 289).

Det tolvte og siste steget West et al (2004) beskriver – **bridging across teams**, innbefatter en oppfordring til forskjellige teams om å jobbe sammen og dele *best practice*. Videre bør man utvikle felles prosjekter og strebe etter å finne en felles overordnet identitet i organisasjonen for å oppmuntre til innovasjon som springer ut av å bryte ned barrierer og belønne sammensatte team (West et al., 2004, s. 290). Dette er et særlig viktig moment for å legge til rette for teaminnovasjon.

Med dette oppsummeres fasen *processes*, og i det følgende skal vi nå se mot den avsluttende fasen, *output*.

2.3 Output

Output i teori

Innenfor innovasjon er et selskaps *output* resultatet av *inputs* og *processes* og kan materialisere seg på flere måter. Som tidligere beskrevet kan innovasjoner lede til konkurransefortrinn og ha en direkte effekt på selskapers økonomiske resultat. Et annet resultat av en innovasjonsprosess kan være en forsterket innovasjonskultur og aksept i organisasjonen for å utvikle kreative ideer, til tross for at disse kanskje aldri kommer til å materialisere seg eller ha en økonomisk gevinst. Resultatet av en økt innovasjonsevne vil derfor kunne legge grunnlag for selskapers framtidsutsikter og overlevelsessevne i en stadig mer kompleks og krevende omverden. Innovativ humankapital kan også være et nøkkelelement i en bedrifts organisasjon, men denne humankapitalen bør ikke betraktes som et ferdig produkt. Den bør heller anses som ferskvare der ledelsesmekanismer bør stimulere til videre vekst og erfaringslæring i organisasjonen, internt og eksternt.

Med hensyn til at *output* kan ha en direkte effekt på selskapers økonomiske resultat er det hensiktsmessig å benytte noen måleenheter på innovasjon og hvilke effekter det kan ha, noe som leder videre til kategorisering av innovasjonsoutput i henhold til West et al (2004).

Output i modellsammenheng

Som West et al (2004) skriver, kan vi forstå fenomenet innovasjon på en mer helhetlig måte dersom man kategoriserer innovasjonsoutputen i *radicalness*, *novelty* og *magnitude*.

Tabell 4: Denne tabellen viser de tre faktorene i Output som vi skal belyse videre under

Radicalness	I hvor stor grad endrer innovasjonen status quo – hvor radikal er endringen
Novelty	I hvilken grad er innovasjonen en nyhet
Magnitude	Størrelsen og effekten av innovasjonsproduktet, vurdert av ekspertkompetanse innenfor domenet

Radicalness beskriver i hvor stor grad innovasjonen endrer status quo, altså hvor radikal innovasjonen er. Innovasjoner med en radikal endringsfaktor vil kunne utgjøre paradigmeskifter innen sitt segment eller kontekst, som i tur vil kunne endre status quo. En mindre radikal innovasjon vil ofte justere eller påvirke prosesser, eller produkter i mindre grad, men vil ikke endre status quo.

Den neste outputen er **novelty** – i hvilken grad innovasjonen er en nyhet eller hvor ny den er. Denne faktoren kan også bidra til at en innovasjon resulterer i et paradigmeskifte, men fokuserer mer på hvorvidt innovasjonen er helt ny for markedet, fremfor hvor radikal den er.

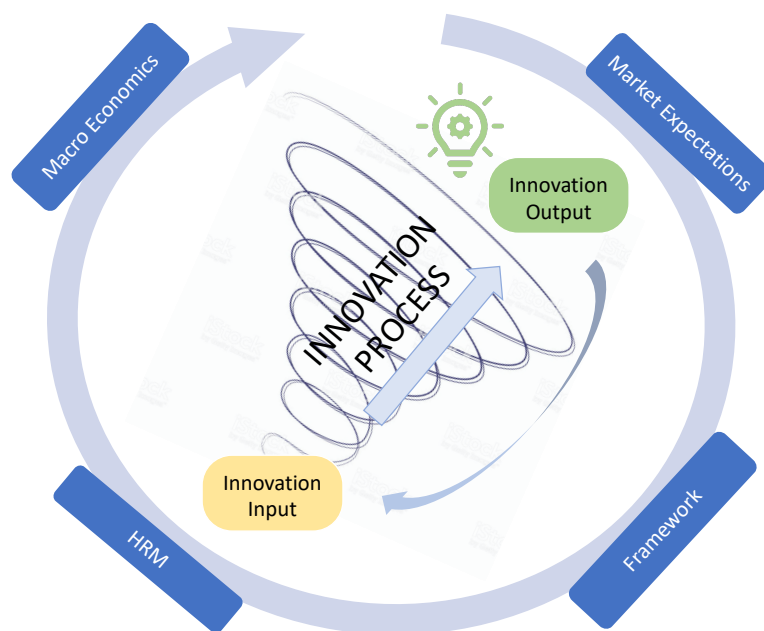
Magnitude er størrelsen eller effekten av innovasjonsproduktet eller -tjenesten, vurdert av ekspertkompetanse innenfor domenet. Dersom innovasjonen kan distribueres internasjonalt og benyttes av svært mange vil det henholdsvis være innovasjon av betydelig geografisk magnitude eller kvantitativ magnitude, som vil kunne skape en stor effekt.

Dette oppsummerer fasen *output* og studien vil i det følgende, med utgangspunkt i modellen til West et al (2004) og presentert teori utlede denne studiens konseptuelle modell.

2.4 Konseptuell modell

Gjennom presentert teori har vi sett at små teams i SMB vil søke innovasjon gjennom blant annet aggressivt entreprenørskap og lederskap av innovasjonsprosesser.

Modellen til West et al er en klassisk «input – process – output» – modell (IPO) basert på at de faktorene og ressurser som blir brukt i en prosess vil gi et produkt i andre enden, fremstilt som en lineær modell. Vår hypotese tilsier at dagens virkelighet er mye mer dynamisk enn dette og siden det handler om menneskelige relasjoner og prosesser, kan det betraktes som systemteori der en endring i et element gir endring i andre elementer av systemet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16) I team vil det være kontinuerlige relasjonelle og oppgavefokuserede endringer som gjør at vi bør se en IPO-modell i systemsammenheng. Videre inneholder moderne innovasjonsprosesser flere samtidige prosesser og loops som gir innovasjonsprosessen dynamikk. Utviklingen innenfor teknologi som vi har drøftet, og spesielt innenfor grønn teknologi, gjør at vi mener noen av prosessene vil ha en annen karakter enn det West et al beskriver. Som vist i *Figur 3 – Konseptuell modell*.



Figur 3: Konseptuell modell

Den konseptuelle modellens kjerne er basert på West et als IPO-modell, men med integrerte feedback loops og eksterne drivkrefter som kan påvirke teaminnovasjon i SMB.

Innovasjonsinputen danner grunnlag for en innovasjonsprosess, illustrert med en ekspanderende spiral som resulterer i en innovasjonsoutput. Underveis i denne prosessen vil modellens 12 steg legge grunnlag for feedback loops gjennom erfaringer, prosedyrer og resultat av innovasjonsprosessen. Den konseptuelle modellen demonstrerer derav en iterativ prosess, der man kan korrigere underveis og man er ikke bundet til å gjennomføre hele prosessen frem til output. Dette bidrar til at modellen i større grad kan ta innover seg den komplekse virkeligheten og de kravene som moderne innovasjonsprosesser innebærer.

Man kan skille modellen i endogene og eksogene faktorer, eller variabler. En endogen variabel er påvirket av andre variabler i modellen, mens eksogene faktorer ikke er påvirket av variablene i modellen. Modellens kjerne er innovasjonsspiralen med de tre fasene *input*, *processes* og *output* med tilhørende 12 steg som påvirker hverandre, men de påvirker ikke de eksogene faktorene symbolisert med et kretsløp rundt innovasjonsspiralen. De eksogene faktorene vil derimot samlet sett påvirke modellkjernens endogene faktorer, i form av en ytre påvirkningskraft. Den konseptuelle modellen viser altså hvordan innovasjon ikke er en intern lukket prosess, men at den vil bli påvirket av eksogene faktorer underveis i et dynamisk samspill. Modellen kan således betraktes som en hypotese for mer moderne innovasjonsprosesser som vi ønsker å undersøke med denne studien. Som en overordnet kontekst er et utdrag av de eksogene faktorene illustrert i et kretsløp rundt innovasjonsprosessen og vil bli presentert i det følgende.

Modellens eksogene faktorer

Som tidligere nevnt vil grønn teknologi være en katalysator av prosessen gjennom at **markedets forventninger** skaper en stor etterspørsel etter slike produkter. Dette skaper igjen insentiver for grønne teknologiselskaper til å utvikle energieffektive løsninger og etterforsyne det voksende internasjonale markedets forventninger og etterspørsel. I ytterste konsekvens kan selskaper som ikke evner eller har vilje til å tilpasse seg markedets forventninger dø ut. Markedsforventningen og etterspørselen etter grønn teknologi kan derfor påvirke selskapers innovasjonsprosess fra utsiden. En konsekvens av dette er en internasjonal markedsarena der disruptive produkter og tjenester er meget etterspurt. På den måten kan man si at markedets forventninger til innovasjon fungerer som en drivkraft og et insentiv for innovasjonsforetak.

Samtidig påvirkes innovasjonsprosesser i team av de politiske **rammeverkene** de står overfor. Et eksempel på dette er Parisavtalen og EUs Green deal som setter krav til bedrifter og selskapers produksjon av varer og tjenester. Slike politiske føringer påvirker innovasjonsprosesser gjennom å skape et insentiv for utvikling der de aktørene som klarer å tilpasse seg og være innovative kan få store varige konkurransemessige fortrinn. Samtidig er selskaper juridisk forpliktet til å følge nasjonale og internasjonale regler og lover. Disse faktorene gir selskaper spesifikke føringer for hva de er pålagt å gjøre, samt hva de skal unnlate å gjøre. Disse kravene påvirker i stor grad innovasjonsprosessen utenfra.

Videre vil **makroøkonomiske forhold** og markedøkonomien generelt være med å svinge taktspinnen for innovasjonsprosesser. I økonomiske nedgangstider vil mange selskaper måtte redusere sin forsknings- og utviklingsvirksomhet for å sikre drift, noe som paradoksalt kan virke mot sin hensikt da det i mange tilfeller er disse forretningsområdene som er nøkkelen til videre drift og overlevelse i fremtiden. Samtidig vil rentenivå, inflasjon, sysselsetting og flere makroindikatorer også påvirke selskapers evne og vilje til å låne kapital og skape arbeidsplasser. Dermed kan de makroøkonomiske forhold ansees som en ytre påvirkningskraft på selskapenes innovasjonsprosess.

HRM er en annen faktor som påvirker teaminnovasjon gjennom identifisering og rekruttering av personell med innovative egenskaper og kompetanse. Selskaper må utvikle robuste metoder for å kunne sikre seg kompetanse på et krevende og etterspurt marked for innovatører. Dersom disse metodene ikke er tilstrekkelige, risikerer selskap å miste egne ansatte til konkurrenter, eller ikke evne å tiltrekke seg ny innovativ arbeidskraft. Dagens arbeidstakere har et høyere behov for selvrealisering og formell kompetanse enn tidligere, noe arbeidsgivere må ta hensyn til. Videre er det nærliggende å tro at selskaper som identifiserer seg med disse verdiene evner å beholde personellet lengre. Dette kan igjen være et kostnadsbesparende tiltak for selskapet, da den ansatte kan fortsette å skape verdier slik at selskaper ikke må bruke lang tid på intern opplæring av nytilsatte som en konsekvens av at arbeidstagere avslutter sitt arbeidsforhold grunnet manglende HRM.

Oppsummert er dette noen utvalgte eksogene faktorer som kan påvirke innovasjonsprosessen, basert på en helhetlig faktorvurdering. Det er viktig å belyse at det vil være langt flere forhold som kan påvirke prosessen enn modellens utvalgte faktorer, men vi mener de fire ovennevnte

dekker de viktigste. De eksogene faktorene demonstrerer en kompleks virkelighet med eksterne krav som påvirker direkte inn mot innovasjonsspiralen. På denne måten kan de dermed ha både positiv og negativ effekt på innovasjonsprosesser, avhengig av kontekst. Dette oppsummerer studiens konseptuelle modell og vi vil nå redegjøre for studiens metodiske tilnærming før studiens funn legges frem til diskusjon.

3 Metode

I dette kapitlet vil vi gjennomgå hvilke vitenskapelige metodiske prinsipper som er anvendt og begrunne disse. Studiens empiri er hovedsakelig basert på en kombinasjon av dokumentstudier og intervjuer. Primærkildene kommer fra intervjuene, mens sekundærkildene kommer fra dokumentstudier. Som et resultat av dette vil oppgaven tilnærme seg prinsippet om *metodetriangulering*, som vil si at samme problemstilling undersøkes med ulike metodiske innfallsvinkler. Når ulike metoder gir samme resultater, vil det være et sterkt argument for at resultatene er gyldige (Jacobsen, 2015, s. 238). I det følgende vil vi diskutere styrker og svakheter ved studiens metode og forskningsdesign.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Fra et overordnet perspektiv startet vi med et tema vi ønsket å utvide vår kunnskap om, teaminnovasjon. Vi identifiserte tidlig en norsk teknologibedrift med imponerende vekst, store ambisjoner, samt et innovativt mindset basert på reklamer, intervjuer og artikler i media. Videre ønsket vi å studere hva teaminnovasjon innebar, samt hvordan norske bedrifter systematisk kan utvikle seg i en innovativ retning. Det var i den anledningen studiens konseptuelle modell med bakgrunn i sentral innovasjons- og teamteori ble utviklet som en hypotese, der vi ønsket å utforske modellen med en mer praktisk tilnærming. For å gjøre dette identifiserte vi en casebedrift, Easee og analyserte funnene opp mot forskningsspørsmålene, utvalgt teori og studiens konseptuelle modell.

For å gjennomføre den ovennevnte prosessen anså vi det hensiktsmessig å benytte en eksplorerende problemstilling. Jacobsen (2015) skriver at ved eksplorerende problemstillinger bør vi velge en metode som får frem mange nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om noen få enheter. Slike metoder vil egne seg til innsamling av det vi kaller kvalitative eller

åpne data (Jacobsen, 2015, s. 64). Vi valgte derfor casestudiemetoden med Easee som casebedrift, der vi gikk i dybden med noen få analyseenheter. Videre valgte vi et intensivt undersøkelsesopplegg som har sin styrke i detaljopløselighet. Som Jacobsen (2015) skriver, er et intensivt design velegnet til å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser, forholdet mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2015, s. 133-134). Dette leder videre til den metodiske beskrivelsen av vår casestudie.

3.2 Casestudie

Når det gjelder bruken av casestudie som metode, skriver Yin (2014) om hvordan den aktualiseres for visse type problemstillinger, der han sier:

“...The more that your question seek to explain some present circumstance (e.g «how» and «why» some social phenomenon works), the more the case study research will be re relevant...” (Yin, 2014, s. 4)

Denne studien har som mål å studere teaminnovasjon som sosialt fenomen og derfor er casestudietilnærmingen hensiktsmessig for å komme i dybden på problemstillingen vår. Som Jacobsen (2015) skriver, egner casestudier godt til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Slike beskrivelser gjør at enkeltcase-studier egner seg til å utvikle ny forståelse, og dermed gir mulighet for å fremme nye hypoteser og teori. Casestudier er dermed godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan «*spesielle resultater*» produseres (Jacobsen, 2015, s. 99-100). Vår casestudiebedrift og analyseenhet Easee er valgt med hensyn til å belyse og studere studiens konseptuelle modell med bakgrunn i innsamlet empiri. Dette gjøres med et særlig fokus på undersøkelsens variabler innen teamarbeid, innovasjonsprosess og SMB. Undersøkelsens variabler danner sammen med tid og rom det vi definerer som undersøkelsens kontekst. Denne studien må derfor, som alle andre casestudier av natur forstås i sin kontekst.

Fra et metodisk perspektiv kunne man valgt en sammenlignende casestudie med to til tre lignende selskaper for å mitigere noen av svakhetene som en enkeltcase iboende har. På den andre siden skriver Yin (2014) at en *single-case* kan benyttes om man ønsker en kritisk test for en teori:

“...One rationale for selecting a single-case rather than a multiple-case design is that the single case can represent the critical test of a significant theory (Yin, 2014, s. 51)...”

I denne studien vil casestudien være primærgrunnlaget for å analysere studiens konseptuelle modell for teaminnovasjon som en hypotese, og det kan således argumenteres for at den er en test av teorien. Med denne inngangsverdien og som en konsekvens av at studiens ønske om å tilegne seg kunnskap om innovasjonsprosesser, samt en tid- og ressursvurdering, falt valget på enkeltcasetilnærmingen. En utfordring med denne tilnærmingen er at det vanskeliggjør generalisering og da særlig statistisk generalisering. Generalisering innebærer at vi gjør noe som i utgangspunktet er spesifikt (en spesiell hendelse, en person e.l) til noe allmenngyldig (Jacobsen, 2015, s. 89). På den andre siden vil man kunne teoretisk generalisere empirien opp mot studiens konseptuelle modell, i den hensikt å analysere hvordan Easee gjennomfører teaminnovasjon som et SMB-selskap. Dette vil kunne bidra til å avdekke sammenhenger knyttet til hvordan Easee utøver innovasjon i sitt selskap, samt hvilket resultat innovasjonen kan medføre. Dette er noen av mekanismene som satt i kontekst av norske SMB-teknologiselskaper vil kunne være nærliggende å anta er overførbare for andre selskaper med innovasjonsvisjoner.

Når det gjelder strategisk tilnærming til casestudiemetoden skriver Flyvbjerg (2006) i sin artikkel «*Five misunderstandings about case-study research*», at det eksisterer forskjellige tilnærminger med tilhørende hensikt. Denne studien har benyttet en informasjonsorientert seleksjon, der Easee kan kategoriseres som en *critical case*. Flyvbjerg (2006) definerer begrepet slik:

“...A critical case can be defined as having strategic importance in relation to the general problem (Flyvbjerg, 2006, s. 229)...”

En *critical case* legger til rette for teoretisk generalisering gjennom at dersom et fenomen eller en hendelse finner sted i konteksten til en *critical case*, vil det være sannsynlig at dette også vil være tilfellet i andre tilfeller i samme kontekst, eller i denne studien, norske SMB-innovasjonsselskaper. Videre er det benyttet en positiv devians tilnærming der studien ser på Easee og deres suksess, for å studere hvordan de gjennomfører teaminnovasjon for å kunne sammenligne med andre aktører gjennom å identifisere *best practice*.

I artikkelen konkluderer Flyvbjerg (2006) med at casestudien er en nødvendig og tilstrekkelig metode, sammenlignet med andre metoder i spekteret av samfunnsvitenskapelig forskningsmetodikk (Flyvbjerg, 2006, s. 241). Samtidig eksisterer det flere misforståelser når det gjelder casestudie som metode og som styrker dens egenskaper til teoretisk generalisering. Yin (2014) beskriver noe av kritikken metoden kan få som at:

“...In general, criticisms about single-case studies usually reflects fears about the uniqueness or artificial conditions surrounding the case (Yin, 2014, s. 64)...”

Disse utfordringen kan delvis mitigeres gjennom å være svært bevisst gjennom alle faser av undersøkelsen, samt være presis vedrørende vurderinger tilknyttet generalisering. Dette er tett knyttet opp mot hvilke forhold man velger å fokusere studien rundt og er en naturlig del av caseavgrensningen. Videre vil avgrensninger og forskerens utredelse av metodiske valg og dets tilhørende konsekvenser ha betydning for studiens resultat. Dette gjelder særlig kausale forhold og korrelasjoner. Det er derfor meget viktig å se studiens funn i kontekst for å kunne vurdere en teoretisk generalisering. Dette leder videre til studiens datainnsamling.

3.3 Datainnsamling og utvalg av enheter

Studiens datainnsamling er basert på intervjuer og dokumentstudier. Intervjuene ble gjennomført med respondenter fra utvalgte stillinger i ledelsen til Easee. Når vi skulle velge utvalgskriterier gjennomførte vi et formålsoverordnet utvalg som tok utgangspunkt i respondenter vi mente kunne gi oss mye og god informasjon. Vi satte et utgangskriterium til å være en respondent innen ledelse og drift, teknisk, samt design og distribusjon i Easee. Dette er per tid en relativt liten bedrift, noe som gjør anonymitet krevende. Vi har under hele studiens varighet hatt god kommunikasjon med selskapet og har satt stor pris på at de ønsker å støtte oss i arbeidet. Valg av enheter har derfor vært en form for kompromiss mellom oss og selskapets ledelse. Dette ga oss tilgang til tre respondenter i selskapet med erfaring innen innovasjon og som kunne stille til intervju. Vi anser dette til å være tilstrekkelig nok for å kunne validere studiens konseptuelle modell og identifisere tiltak selskapet gjør som andre innovasjonsbedrifter kan lære av, og således representere *best practice*. For å oppsummere anså vi tre respondenter som minimumsantallet vi behøvde, men det faktum at vi fikk intervjuet respondenter med lederansvar fra de tre forskjellige søylene sikrer oppgaven en tilstrekkelig empirisk forankring. Med bakgrunn i antallet respondenter vil det derfor være lite

hensiktsmessig med statistisk generalisering, men mer nærliggende argumentere for teoretisk generalisering av studiens innsamlede empiri. Videre ble undersøkelsen utviklet med basis i det Kvale (2015) beskriver som intervjuundersøkelsens syv stadier (Kvale, 2015, s. 137).

Denne tilnærmingen til undersøkelser er med på å sikre kvaliteten på intervjuprosessen. Videre er intervjuet en sentral del av casestudier og således en fleksibel metode som gir oss detaljerte beskrivelser.

Forskningsintervjuene ble gjennomført som semistrukturerte individuelle intervjuer. Som Kvale (2015) skriver er forskningsintervjuet en interpersonlig situasjon, en samtale mellom to parter om et emne av felles interesse. I intervjuet skapes skjæringspunktet mellom inter (intervjuerens) og den intervjuedes synspunkter (Kvale, 2015, s. 156). En av hovedfordelene til det semistrukturerte forskningsintervjuet er en fast ramme og struktur, som gjør strukturering av data og analyse i ettertid enklere. En ytterligere styrke denne intervjuformen innehar, er muligheten det gir for intervjuer å stille ulike oppfølgings spørsmål til respondentene, basert på hva man svarer på de fastsatte forskningsspørsmålene. Som Jacobsen (2015) skriver, måler det individuelle intervjuet individuelle, personlige synspunkter på et fenomen/forhold og at alle teller i utgangspunktet likt (Jacobsen, 2015, s. 173).

Studien har også benyttet dokumentundersøkelser som Jacobsen (2015) skriver er knyttet til benyttelse av sekundærdata, kilder for data som andre har samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 145). Her har vitenskapelige og publiserte artikler fra blant annet *European Journal Of Work And Psychology*, *Harvard Business Review* og Stortingsproposisjoner vært en sentral del av studiens dokumentstudie og basis for presentert teori, som vist i *Tabell 5*.

Casestudiemetoden med tilhørende intervjuer, kombinert med dokumentstudiet la derfor grunnlaget til studiens tre utledede forskningsspørsmål.

Tabell 5: En oversikt over hvilket datagrunnlag som ligger til grunn

Datagrunnlag for casestudie		
Fagfelleverderte artikler	Harvard Business Review	<i>The Hard Truth About Innovative Cultures</i> Pisano, G 2019 <i>Managing for creativity</i> Florida, R. & Goodnight, J. 2005
	European Journal of Work and Psychology	<i>Twelve Steps to Heaven</i> West et al. 2007
Intervjuer	Respondent 1	Leder i selskapet innenfor administrasjon
	Respondent 2	Leder i selskapet innenfor teknologi
	Respondent 3	Leder i selskapet innenfor design
Podcasts	Easee AS	Podcast #1-4, produsert av Easee, publisert på Spotify
Selskapsinformasjon	Brønnøysundregistrene	Årsmeldinger og bransjeinformasjon
	Proff.no	Dybdeinformasjon om norske selskaper

3.4 Forskningsspørsmål

Som Kvale (2015) skriver, vil et forskningsspørsmål kunne undersøkes via mange intervju spørsmål. Man kan få nyansert og variert informasjon ved å gripe teamet an fra flere vinkler (Kvale, 2015, s. 164). Som en konsekvens av dette, valgte vi å utlede tre forskningsspørsmål i den hensikt å operasjonalisere problemstillingen. Dette samsvarer med en deduktiv tilnærming der vi går fra teori til empiri og tilbake igjen. Videre ønsket vi å bryte forskningsspørsmålene ned i seksjoner i intervjuguiden. På denne måten kan man få en nyansert tilnærming til empirien man samler inn og til studiens empiriske analyse. Vi kategoriserte forskningsspørsmålene med hensyn til West et als (2004) 12-steps IPO-modell som dannet grunnlag for denne studiens konseptuelle modell der innovasjonsbegrepet ble brutt ned i *inputs*, *processes* og *output*. Vi vil nå kort gå igjennom intensjonen og oppbyggingen av de tre forskningsspørsmålene.

FS-1) *Inputs* – Hvilke faktorer legger til rette for innovasjon?

Dette forskningsspørsmålet har til hensikt å studere hvordan innsatsfaktorene, eller *inputen* påvirker innovasjonsprosessen. Dette gjøres med særlig fokus på input-stegene i denne studiens konseptuelle modell, i den hensikt å belyse hvordan blant annet teamsammensetting kan påvirke innovasjon. FS-1 sine delspørsmål er utledet på en åpen måte, for å ikke lede respondentenes svar, samt at de i stor grad legger til rette for å dele personlige erfaringer

rundt teamsammensetting og innovasjon. Resultatene fra dette spørsmålet vil gi empirisk grunnlag for å kunne besvare elementene rundt *inputs* til innovasjonsprosessen.

FS-2) *Processes - Hvilke faktorer kan påvirke en innovasjonsprosess?*

Dette forskningsspørsmålet har til hensikt å studere på hvilken måte endogene og eksogene faktorer har påvirket måten man jobber med innovasjonsprosesser. Videre har dette forskningsspørsmålet delspørsmål som fokuserer på hvordan eksterne pålegg og begrensninger påvirker innovasjonsprosessen. Her nevnes de fire beskrevne eksogene faktorene i studiens konseptuelle modell og man søker her respondentenes refleksjoner rundt effekten av disse.

FS-3) *Output – Hvordan måler man innovasjon?*

Dette forskningsspørsmålet har til hensikt å studere hvordan selskaper kan måle innovasjon, samt hvordan de utvikler og ivaretar innovasjonskompetanse i en bransje med særlig høye krav til innovasjon. Dette gjøres gjennom å belyse aspekter knyttet til *process* og *output* i denne studiens konseptuelle modell. Delspørsmålene søker informasjon vedrørende måten selskapet måler og belønner innovasjon internt på og hvilke tiltak selskapet gjør for å utvikle en trang etter innovasjon. Avslutningsvis stilles det et åpent spørsmål om generelle betraktninger og kommentarer rundt innovasjon.

Delspørsmålene hadde til hensikt å helhetlig besvare forskningsspørsmålet og således også bidra til å besvare oppgavens problemstilling; *Hvordan gjennomføres teaminnovasjon i SMB*, og er illustrert i *Vedlegg 1 – intervjuguide*. Vi har justert forskningsspørsmålene i etterkant av intervjuet for å kunne svare mer helhetlig på problemstillingen og vi anser dette som en naturlig del av den forskningsvitenskapelige tilnærmingen, som etter vår vurdering ikke svekker metoden. Vi mener derimot at justeringen lar oss besvare problemstillingen på en bedre måte. I det følgende vil vi nå knytte noen vurderinger til empiriens validitet, reliabilitet og forskningsetiske aspekter.

3.4.1 Validitet

Som Jacobsen (2015) skriver må empirien være gyldig og relevant (valid) og med disse begrepene mener vi at den empirien vi samler inn, faktisk gir svar på det eller de spørsmålene vi har stilt (Jacobsen, 2015, s. 17). Begrepet intern gyldighet går på hvorvidt vi har dekning i våre data (empiri) for de konklusjoner vi trekker. Ekstern gyldighet og relevans beskriver hvor vidt resultater fra et avgrenset område – for eksempel, i en organisasjon – på et gitt tidspunkt – er gyldige også i andre sammenhenger. Den eksterne gyldigheten sier noe om i hvilken grad et funn kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 17). Med hensyn til studiens gyldighet og relevans mener vi at det er tilstrekkelig med dekning i data til å underbygge våre funn. Med dette mener vi at empirien kan generaliseres innenfor undersøkelsens kontekst, altså teoretisk generalisering og at andre bedrifter således kan lære av Easee sin innovasjonsprosess. Når det gjelder utvalget vårt, som var tre respondenter av 30 ansatte vil det være sannsynlig at ikke alle ansatte ville gitt samme data som det vi har samlet inn. Dette mitigeres gjennom at vi valgte tre respondenter i selskapets ledende stillinger med forskjellige bakgrunner. Disse kan betraktes som *Subject Matter Experts* (SME) og har således særlig god kjennskap til bransje og selskapet selv. Derfor mener vi at vårt datagrunnlag kan gi en overførbarhet til resten av selskapet, og at vi derav kan benytte innsamlet empiri til å vurdere selskapet opp mot studiens problemstilling. Når det gjelder ekstern gyldighet og generalisering er det utfordrende å si hvorvidt studiens funn er overførbare til andre organisasjoner og selskap, men vi vurderer det dithen at studiens funn vil kunne generaliseres innen teknologi- og innovasjonsselskaper innenfor SMB-segmentet.

3.4.2 Relabilitet

Relabilitet vil si at empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel) som vil si at undersøkelsen må være til å stole på (Jacobsen, 2015, s. 17). Som forsker ønsker man resultater som er riktige og relevante. Det vil her være viktig å belyse studiens forskningsmetode som redegjør for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatet av en konkret undersøkelse. I vår studie har vi i kapitlet 3.4.1 validitet, diskutert studiens overførbarhet som en svakhet. Videre fikk vi ikke gjennomført åpne individuelle intervjuer som følge av COVID-19 og måtte derav gjennomføre intervju over Skype. Konsekvensene av dette blir en noe mer distansert og upersonlig intervjuesetting, som i noen tilfeller kan gjøre

respondentene mer tilbaketrukkne og påvirke hva vedkomne ønsker å dele av informasjon. Dette er en undersøkelseeffekt man som forsker må være bevisst, da både intervjuereffekt og konteksteffekt kan skape spesielle resultater. På generelt grunnlag var vi meget fornøyd med intervjuene og aksessen selskapets ledelse ga oss. Derav vurderer vi intervjuene til å være suksessfulle og at vi fikk målt det vi ønsket å måle. Således mener vi studien på et overordnet nivå innehar et akseptabelt nivå av reliabilitet.

3.4.3 Forskningsetikk

Når det gjelder forskningsetiske aspekter ønsker vi å presisere at vi ikke skriver på oppdrag fra Easee eller noen andre bedrifter og er således uavhengige som en etisk garanti for studien. Vi har dog vært i kontakt med Easee og anmodet om å intervju dem, samt diskutert studiens problemstilling som en naturlig del av utvikling empirisk avgrensning. Denne etiske uavhengigheten kan derfor være med å styrke studiens reliabilitet.

Forfatterne har ikke noen relasjoner eller eierforhold i selskapet eller i bransjen ellers. Gjennom prosessen med å skrive oppgaven har vi søkt å være redelige, sannferdige og gjennomføre etterrettelig forskning mens vi ivaretar god henvisningsskikk.

Undersøkelsen har videre fulgt retningslinjene til Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Med dette avsluttes metodekapittelet og oppgaven skal nå fremlegge resultater og diskutere disse.

4 Resultater

I dette kapittelet skal vi presentere våre funn og besvare studiens problemstilling. Først vil vi oppsummere forskningsspørsmålenes relevans opp mot den belyste teorien. Deretter vil vi svare på forskningsspørsmålene stegvis gjennom å koble sammen teori og empiri fra intervjuene.

Våre forskningsspørsmål er som kjent:

- 1. Inputs - Hvilke faktorer legger til rette for innovasjon?*
- 2. Processes - Hvilke faktorer kan påvirke en innovasjonsprosess?*
- 3. Output - Hvordan måler man innovasjon?*

Vi har gjennomført tre dybdeintervjuer med ledergruppen i casebedriften som har gitt verdifull innsikt i deres forståelse av og erfaringer knyttet til innovasjon. Disse intervjuene, i kombinasjon med presentert teori har gjort oss i stand til å besvare forskningsspørsmålene og derav problemstillingen vår. Respondentene blir benevnt R1, R2 og R3.

4.1 Analyse og diskusjon

Studiens konseptuelle modell søker å se hvordan teorien vi har belyst henger sammen med funnene vi har gjort i datainnsamlingen. Modellen er et forslag til hvordan vi tolker innovasjon i en IPO-prosess i lys av dagens forutsetninger og omstendigheter. I det følgende vil studiens funn presenteres, sett opp mot forskningsspørsmålene.

4.2 Inputs

I denne delen skal vi gå gjennom det første forskningsspørsmålet og knytte teorien vi har funnet sammen med resultatene av datainnsamlingen.

Forskningsspørsmålet er som tidligere beskrevet: *Hvilke faktorer legger til rette for innovasjon?* Som vi ser av *Tabell 6*, peker West et al (2004) på disse syv inputene, fordelt på tre steg, som påvirker innovasjonsprosessen og resultatet:

Tabell 6: Denne tabellen viser en oversikt over de tre forskjellige input-elementene i West et al. sin modell som vi skal gå gjennom under.

1. The Task	1. Indre motivasjon	En indre motivasjon hos medarbeiderne vil skape et grunnlag for at det skapes innovasjon
	2. Ytre behov	Eksterne behov vil skape et marked som igjen driver fram innovasjon
2. Group Composition	3. Selekterte medarbeidere	Det handler om å finne motiverte medarbeidere som takler utfordringsbarhet og kompleksitet for å drive frem innovasjon
	4. Variasjon i teamet	Teamet må basere seg på oppgaven og gjennom stor bredde i teamet vil det utvikles innovative løsninger
3. Organizational context	5. Belønning for innovasjon	Belønning for innovative prosesser, og ikke innovasjonsresultater
	6. Tilrettelagt for utvikling	Selskapet kan legge til rette for læring og utvikling for å fokusere på innovasjon
	7. Et klima for innovasjon	Innovasjon bør dyrkes og stimuleres

I teorien går vi gjennom definisjonen av team og teamarbeid før vi går inn på innsatsfaktorene. R1 forklarer sitt syn på team som: *Etter hvert som en vokser må en tiltrekke seg de personene som utfyller de svakhetene du ikke har i teamet.* Men R2 påpeker at Easee i team: *har jo et ekstremt fokus på det å jobbe sammen i team, at vi ikke har et sånt one-man*

show. Dette samsvarer med Sjøvold sitt syn på teamarbeid. Det vil også si at bredden i arbeidsoppgavenes form vektlegges sterkt. Derimot sier også R1: *Teamet for å få det til – det er veldig viktig at det er tverrfaglig*. Det samstemmer med hvordan McCrystal trekker fram at evnen til å tilpasse seg arbeidsoppgavene er viktigere enn effektiviteten. Denne tilpasningsevnen forventer vi er sterkere i et tverrfaglig team.

The task

De to første faktorene - **indre motivasjon** og ytre behov – er det som skal til for at oppgaven virker meningsfull og dermed skape rom for innovasjon. R2 forklarer dette fint: *dette brennende ønsket og motivasjonen, den må du bare finne selv og stole på den. Og det går bra helt til du begynner å lytte til skeptikerne og begynner å ta foten av gassen. Men det er ikke bare å finne motivasjonen, for å innovere må du ha selvsikkerhet*. Videre sier R2: *Du må tørre å være annerledes og det er det hardeste som finnes. Ikke bare være annerledes, men du skal forsvare det du tenker er annerledes fra de andre. De kommer til å latterliggjøre deg, de kommer til å fnyse av deg, de kommer til å prøve å støte deg ut. Og prøve å få deg ut av sin krets, for du tenker på en måte som de ikke forstår – det er vanskelig*. R1 forklarer motivasjonen for oppgaven slik: *Det er så lett å falle for fristelsen å bare gjøre det alle andre gjør, men du må kanskje gjøre ting på en litt annen måte, gå imot strømmen kan du si*. I teori-kapittelet beskriver vi den indre motivasjonen som Deci forklarer vil føre til kreativitet, som essensiell for innovasjon (Deci, 2000, s. 54).

Det **ytre behovet** for innovasjon i Easee er markedet som utvikler seg. I et oppstartsselskap innenfor dette segmentet vil det være stort behov for innovasjon for å skape et konkurransefortrinn. R2 beskriver fokuset på innovasjon slik: *vi har veldig fokus på innovasjon, vi tror ikke det går an å ha et evighetsperspektiv på ting hvis du ikke også tar innover deg nødvendig innovasjon*. R1 gjengir innovasjon slik: *Det er egentlig når du faktisk lager noe som er helt nytt, du presser grensene for det som er mulig, du må tenke helt nytt i forhold til det som er blitt tenkt før. Det er veldig typisk at du bare ser på alle andre også gjør du det de gjør, men det vi prøver på i Easee, med det teamet som vi har, prøver vi å pushe grensene på alle områder som teknologi, produksjon, design, organisasjon, systemene og kulturen*. Vi kan slå fast at Easee har et internt fokus på innovasjon basert på uttalelsene og deres posisjon i markedet som oppstartsselskap.

Group composition

Respondentene ble bedt om å utdype hvordan team blir satt sammen i Easee for at det skulle bidra til at selskapet var innovativt, altså input 3 – **selekterte medarbeidere** – som vist i *Tabell 6*. Dette underbygger forskningsspørsmålet vårt. R2 forklarte først at selskapet rekrutterer ansatte med forskjellige spesialiteter: *Jeg kan jo si først at vi har et bevisst forhold til det. Og vi bygger organisasjonen mer og mer som sånne pools med grupper med type eksperter. Vi har for eksempel en gruppe med flinke elektroingeniører, en gruppe med firmware-eksperter, en gruppe med cloud-expertise, og så har vi til og med en gruppe med prosjektledere, folk som er veldig gode i det å styre og kommunisere med mennesker og som gjerne klarer å kommunisere med de som er litt sære. R1 tar opp en annen viktig side ved rekrutteringen, nemlig at mindsettet er riktig, ellers vil innovasjonen lide: Dette er alltid viktig, men spesielt viktig i begynnelsen å få inn folk som har det rette mindsettet i tillegg til kompetanse og erfaring og som har en gjennomføringsevne. Rekruttering er veldig komplisert, men så enkelt å ta noen snarveier når du skal få inn nye folk. Kanskje ser du litt vel mye på CV, ja denne personen ser flink og kompetent ut, men så mangler personen kanskje mindsettet og da skjer det jo ingenting. R1 sier også at med rekruttering kommer det mer ansvar: Men man blir jo også litt redd for å ta inn flere folk, det blir mer ansvar, flere utgifter også havner du litt bakpå. West et al (2004) støtter synspunktet med at innovative mennesker må tåle kompleksitet og tvetydighet. Her sier R2 noe om hvordan innovasjon også innebærer nedturer: Og kanskje det viktigste er at man er disiplinert nok til å endre mening, at man tar seg selv i det. At man aldri lar en ide overleve uten at den har livets rett. Jeg gjentar det mange ganger for det er veldig viktig. Jeg har møtt så mange som blir forelsket i ideene sine tidlig og det er oppskriften på failure for å si det sånn.*

Videre vil disse erfaringene være grunnlaget for team som formes for å løse spesifikke oppgaver: *Vi tar ut – ikke by force – men ved å spørre, personer fra de forskjellige faggruppene og setter sammen for å løse – det kan være enkeltoppgaver, det kan være produktspesifikt, det kan være funksjon, det kan være – altså du setter sammen midlertidige grupper som jobber for å løse et problem. ... Vi setter sammen veldig små teams som da løser veldig små oppgaver eller store oppgaver – alt etter behovet. Men det er utrolig viktig at de gruppene ikke blir for store. Det er det samme som West et al (2004) beskriver i den fjerde inputen – **variasjon i team** – nemlig at det må være oppgaveorienterte team med stor*

kunnskap, men med forskjellig bakgrunn. R3 svarer det samme: *At ikke fem personer fra samme utdannelse og samme oppvekst. Det er en veldig dårlig kombinasjon. Du må finne folk som kommer fra en helt annen plass for å få de synspunkter på problemstillingen sånn at man faktisk klarer å gjøre noe som er utenfor det man selv vet om.* Dette samsvarer med Widding & Jenssen (2008) som peker på at kunsten ved entreprenørskap er å ha inngående kjennskap til teammedlemmenes kompetansebase for så å knytte til seg mennesker som kan fylle eventuelle «kompetanseshull». Det man må være oppmerksom på i en tidlig fase, da manglende egenskaper blir mer fremtredende desto mer selskapet vokser (Widding & Jenssen, 2008, s. 6). Det fremstår for oss som at Easee AS er veldig bevisst måten de setter sammen team og hvordan de skal fylle kompetanseshull i organisasjonen.

Organizational context

Den femte inputen omhandler **belønningsmåter for innovasjon** og hvordan dette påvirker innovasjonsprosessen. Dette ble i mindre grad diskutert i intervjuene, men flere av respondentene påpekte viktigheten av at ideer blir hørt og respektert. De viser til det West et al (2004) også sier er viktig, at det er prosessene som blir belønnet, ikke nødvendigvis resultatene. R1 sier at *Vi baserer oss på tillit og det å klare å prioritere menneskene og prøve å ha det gøy før du skal tjene penger for eksempel, og det å prioritere utvikling før du tjener penger.* R3 viser til at han tror det er viktig at det er en som har eierskap til sine ideer i teamet og står for det, og har respekt blant teammedlemmene til at ideene skal bli hørt. Selv om vi ikke har dekket belønningsmåter har vi fått bekreftet i Easee at det er prosessene som blir verdsatt, ikke resultatene.

Den sjettede inputen omhandler hvorvidt selskapet er innrettet mot læring og utvikling, siden dette **legger til rette for innovasjonsprosessen**. Easee fokuserer på tillit og trygghet internt i selskapet for å stimulere til innovasjon. R1 sier at: *Det er mye kultur, men det vi gjør er at vi har jevnlig ledermøter og vi har jevnlig allmøter der vi jobber proaktivt og ber om tilbakemeldinger, noe vi gjør hele tiden og prøver å ta et steg tilbake, trenger vi mer folk, til hvilken tid osv, og vi snakker om bekymringer.* Her viser selskapet at de ønsker dialog og åpenhet. R2 forklarer videre at: *du kan ikke beholde innovasjonen hvis du gjør ting på en mer tungrodd måte. Innovasjonen er avhengig av tillit og ikke system.* R3 er enig.

Å bygge et **klima for innovasjon** er siste inputen i dette steget. Vi har undersøkt hvordan ansatte i Easee blir oppmuntret til innovasjon og hvordan det blir tilrettelagt. Spesielt fokuserer Easee på at tillit er viktig for å skape rom for innovasjon. R3 forklarer: *Man må kunne snakke om de tingene som er litt crazy og som kan høres litt dumt ut når du sier det, men du føler det kan være spennende og riktig ... Det er noe som oppstår på kryss av teams og kompetanse. Det må flere folk inn for at det skal bli innovativt, det er ikke så mange Einsteins som bare sitter der og gjør det innovativt.* Respondent 3 mener at innovasjon kommer av samarbeid, når tillit som gir rom for kreativitet er på plass.

Spesielt er det interessant hvorvidt Easee utøver støtte og åpenhet mellom ledelse og ansatte i selskapet. Respondent 1 sier at: *Ting kan hele tiden blir bedre. Det at folk hele tiden skal få muligheten til å bli bedre. Vi har jo et veldig stort fokus på å bygge team og et solid fundament. Den feilen har jeg jo selv gjort så mange ganger.* Her er det sentralt at selskapet ønsker å utvikle seg for å skape en bærekraftig kultur. Dette kommer frem i kommentaren fra respondent 2: *Vi oppfordrer alle våre ingeniører og medarbeidere til å komme med input når de vet om noe de kan gjøre bedre og vi vet vi bør gjøre bedre, og ha en åpenhet rundt det isteden for å ha et fryktdomene hvor folk føler de lever på nåde og den minste dumme kommentar kan få deg kastet ut, vi har vært i sånne bedrifter, både jeg og Respondent 1.*

Delkonklusjon

Forskningsspørsmålet var *Hvilke faktorer legger til rette for innovasjon?* Gjennom respondentenes svar har vi fått innsikt i hva Easee mener er viktige faktorer og hvordan selskapet kan legge til rette for innovasjon. Gjennomgående er det praktisk oppgaveforståelse, effektiv sammensetning av team og tillit internt som skaper det rommet for kreativitet som må være til stede for at innovasjon skal kunne forekomme.

Som beskrevet i teorikapittelet er Gary Pisano (2019) ikke spesielt optimistisk til selskapers innovative prosesser da innovasjonskulturer også krever klare rammer, krevende ledelse og knallharde prioriteringer. Våre respondenter er likevel optimistiske til fremtiden. De fremhever flinke medarbeiderne som jobber i nyskapende konstellasjoner og som går inn og ut av arbeid i ulike teams. Riktignok påpeker respondent 2 at det er *«viktig å ta livet av babyene (red. and ideene) tidlig nok»*. Respondenten oppsummerer godt forholdene han mener må ligge klart som input for at innovasjon skal skje: *Jeg tror det er viktig å se på*

brukerne først, de som egentlig trenger hjelp til en ting. Det er der du virkelig har mulighet til å skape ting og gjøre innovasjon.

Uttalelsene vist i *Tabell 7* sammenfaller med West et al sine faktorer og den teori vi har gjennomgått.

Tabell 7: Her er faktorene til West et al (2004) oppsummert med respondentenes oppsummerende uttalelser.

1. The Task	1. Indre motivasjon	«dette brennende ønsket og motivasjonen, den må du bare finne selv og stole på den»
	2. Ytre behov	«vi tror ikke det går an å ha et evighetsperspektiv på ting hvis du ikke også tar innover deg nødvendig innovasjon»
2. Group Composition	3. Selekterte medarbeidere	«må en tiltrekke seg de personene som utfyller de svakhetene du ikke har i teamet»
	4. Variasjon i teamet	«ikke fem personer fra samme utdanning og samme oppvekst»
3. Organizational context	5. Belønning for innovasjon	«det å klare å prioritere menneskene og prøve å ha det gøy før du skal tjene penger»
	6. Tilrettelagt for utvikling	«Innovasjonen er avhengig av tillit og ikke system»
	7. Et klima for innovasjon	«Man må kunne snakke om de tingene som er litt crazy»

Dette bidrar dermed til å bekrefte vår hypotese og konseptuelle modell. Dette gjøres ved at den skaper forutsetningene som må være til stede for at prosessene skal virke, samt resultatene av innovasjon som demonstrert i outputs. Resultatene fra datainnsamlingen bekrefter dermed at et innovativt teknologiselskap som Easee er like avhengig av input-faktorene i dag som for 20 år siden og at denne delen av den konseptuelle modellen samsvarer med studiens funn.

4.3 Processes

I denne delen skal vi gå gjennom det andre forskningsspørsmålet og knytte teorien vi har funnet sammen med resultatene av datainnsamlingen.

Forskningsspørsmålet er som kjent: *Hvilke faktorer kan påvirke en innovasjonsprosess?* I teorikapittelet gikk vi gjennom hvordan West et al (2004) peker på disse 5 prosess-stegene som påvirker innovasjonen, illustrert i *Tabell 8*:

Tabell 8: Denne tabellen viser en oversikt over de fem stegene i processen i West et al. sin modell som vi skal gå gjennom under.

8. Norms for innovation	Innovative team vil være mer risikovillige og da må også et slikt innovativt selskap legge til rette og akseptere dette
9. Reflexivity	En kontinuerlig prosess for å rette inn kursen i et team for å sikre at målsetningene blir nådd, nødvendig med høy grad av tillit i denne prosessen
10. Leadership supportive of innovation	En ledelse som hensyntar at medarbeiderne får informasjon og støtter ulike initiativ for innovasjon vil medføre økt innovasjon
11. Conflict and dissent	Det innovative selskap sikrer seg at alle konflikter som oppstår i et selskap blir håndtert, og lar stemmen til mindretallet bli hørt. Dette kvalitetssikrer organisasjonen
12. Bridging across teams	Å lære av erfaring på tvers av teams, for å sammen skape innovasjon i selskapet, vil legge forutsetningene for innovasjon

Gjennom intervjuene fikk vi belyst at respondentene også var risikovillige og legger til rette for dette gjennom hvordan de utøver lederskap i selskapet. Dette er det West et al (2004) beskriver i steget **norms of innovation**. Av respondent 2 fikk vi et inntrykk av viljen til å ta betydelig risiko ved lansering av et produkt: *Gir du gass med flyet bør du være ganske sikker på at det kan ta av, du må ha gjort hjemmeleksen din når det gjelder teknologien og markedet og midlene du må ha ... hvis du begynner å lytte til skeptikerne rett før du tar av så går flyet bare rett i sjøen. Så når du først har bestemt deg for å gi gass så må du gi full gass til du er på vingene og vel så det.* Dette beskrev hvordan en av gründerne betraktet risiko i Easee. Ledelsen virker også å legge til rette for fleksibilitet og frihet: *Det er så lett å falle for fristelsen å bare gjøre det alle andre gjør, men du må kanskje gjøre ting på en litt annen måte, gå imot strømmen kan du si. Så det at du tør å stole på deg selv, for eksempel for vår del med både teknologien og folkene ved at vi har det veldig fritt hos oss. Vi baserer oss på tillitt og det å klare å prioritere menneskene,* forklarer respondent 1. Disse dataene viser oss at selskapet er bevisst på det å legge til rette for innovasjon ved å akseptere risiko og skape frihet hos de ansatte.

Om **reflexivity** svarer respondentene våre at Easee er et dynamisk selskap som er opptatt av at medarbeiderne tilpasser seg og er kritiske til egne ideer. Respondent 2 sier: *Og kanskje det viktigste er at man er disiplinert nok til å endre mening, at man tar seg selv i det. At man aldri lar en ide overleve uten at den har livets rett.* Videre forklarer respondent 3: *Den gang handlet det bare om at man fikk en god ide, men i dag er det ikke nok med en god ide, det krever så sykt mye mer for at det skal være innovasjon og du klarer ikke å gjøre virkelig innovasjon alene.* Respondent 3 mener at selskaper i dag er mye mer avhengige av teamarbeid

for å kunne oppnå selskapers målsetninger om å drive innovasjon. Dette sammenfaller med det Sjøvold beskriver som selvkorrigerende atferd i modne team (Sjøvold, 2006, s. 80).

Respondent 2 poengterer viktigheten av teamarbeidet i Easee: *Vi har jo et ekstremt fokus på det å jobbe sammen i team, at vi ikke har et sånt one-man show.*

At ledelsen i Easee er **supportive of innovation** er vi meget overbevist om etter intervjuene. Alle respondentene fremhever at Easee skal være et sted hvor det er akseptabelt å prøve og feile. Respondent 2 forklarer at ledelsen er så støttende til innovasjon at dersom ikke et produkt er godt nok, så vil selskapet heller utsette lanseringen for å forbedre det enn å sende det ut med feil: *Hvis vi vet at det her kommer til å bli et problem, vi vet at vi kommer til å få mye supportbehov, mye klager fra kunder, da må vi faktisk endre produktet.* Vi mener dette viser klart at selskapet her er støttende til innovativ atferd ved at de aksepterer økonomisk risiko fremfor å risikere omdømmet sitt med et dårlig produkt. For at medarbeiderne skal si ifra er det her også essensielt med tillit. Funnene våre tilsier at det eksisterer en stor grad av tillit til lederen i selskapet. Det kommer også frem at lederen ønsker å skape denne tilliten, og dette sitatet fra respondent 2 kan tolkes som at lederen har lykket med det: *Det er det som gjør at dette her lykkes. Evnen han har til alltid å være ærlig og åpen og lojal mot meg og de andre i selskapet. Uansett om det koster han livet så gjør han det, det er jeg helt sikker på.* Vi ser igjen dette fra hvordan transformasjonsledelse viser seg å være mer produktiv enn den tradisjonelle transaksjonsledelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430). Denne formen for ledelse samler selskapet til å yte ved å skape en tro på selskapets visjon. Funnene våre samsvarer godt med den overordnede konklusjonen til Carrier (1994) som beskriver SMB som mer fleksible og dermed støttende til innovative prosesser.

Når det gjelder **conflict and dissent** fremkommer det relativt klart i datainnsamlingen at Easee tar dette på alvor gjennom å lytte til sine medarbeidere og klarer å få frem en kultur for bred deltagelse i innovasjonsprosessen. Carrier beskriver dette som en av de større utfordringene i små selskaper som har innovative prosesser. *“Misunderstood or frustrated intrapreneurs may well leave the firm and put their own entrepreneurial talents to work in the geographical vicinity of their former employers, thus becoming fierce competitors, especially if entry barriers in the sector are low”* (Carrier, 1994, s. 59). Selv om Carrier her viser til en alvorlig kompetanseflukt som ytterste konsekvens av mistriivsel og uenighet, så kan det se ut som det er nettopp det som skjedde med grunnleggerne av Easee: *Vi har jo vært i dette gamet*

*i ganske mange år med Zaptec, der jeg møtte respondent 2. Etterhvert møtte vi respondent 3. Det Zaptec egentlig skulle gjort var å utvikle transformorteknologi som muliggjør fremtidens strømnett for å si det sånn. Også så vi en mulighet, for da var det Renault som kom inn og trengte en transformorteknologi for å kunne lade til Renault Zoe (elbil) som de selger i Norge. Så det var en unik økonomisk mulighet til å få utviklet kjerneteknologien og løse et konkret behov på et konkret problem. De tre respondentene jobbet altså tidligere i et direkte konkurrerende selskap, så paradoksalt nok må Easee fremover jobbe for å beholde medarbeiderne for å unngå at verdifull kompetanse blir tapt til andre selskaper. Carrier beskriver at dette spesielt er et fenomen dersom det er lett å skifte arbeidsplass i sektoren: *especially if entry barriers ... are low* (1994). I en bransje preget av høyteknologi med høye krav til realkompetanse anser vi dette i høyeste grad til også å gjelde for Easee. Det vil derfor være viktig at rekrutteringen og ivaretagelsen av medarbeiderne gjøres med omhu.*

Som nevnt i 4.2 *Inputs* så setter Easee teamarbeid og teamsammensetting høyt. Det siste ankerpunktet til West for å sikre en god prosess er nettopp hvordan selskaper skaper synergier på tvers av arbeidsgrupper – **bridging across teams**. Gjennom intervjuene fikk vi bekreftelse på at Easee fokuserer på mennesket som ressurs: *Det å faktisk fokusere på folkene og det medmenneskelige og genuint bry seg, ikke bare det å ansette noen for at de skal være en brikke i et spill for at du skal blir rik*, ifølge Respondent 1. West et al (2004) beskriver hvordan dette samspillet mellom mennesker skal bre seg til å også virke på tvers av arbeidsgrupper: *«Teams can also use secondments and set up cross-team work projects. Another strategy is to improve and encourage contact and open communication between teams»*. Dette kommer tydelig fram i svaret fra Respondent 3 som har fokus på at medarbeiderne i Easee skal jobbe i forskjellige prosjekt, men oppsøke kunnskap i andre prosjektgrupper eller kompetansemiljøer blant de ansatte for deretter å *«komme tilbake til teamet med nye innspill»*. Vi kan dermed bekrefte at disse funnene samsvarer med teorien, og oppsummerende uttalelser presenteres under i *Tabell 9*.

Tabell 9: De fem faktorene i *processes* til West et al (2004) oppsummert med

8. Norms for innovation	«Vi baserer oss på tillitt og det å klare å prioritere menneskene»
9. Reflexivity	«...i dag er det ikke nok med en god ide, det krever så sykt mye mer for at det skal være innovasjon...»
10. Leadership supportive of innovation	«Hvis vi vet at det her kommer til å bli et problem ... da må vi faktisk endre produktet»
11. Conflict and dissent	«Vi ivaretar den kompetansen og viljen til å drive innovasjon gjennom at vi lytter til alle»
12. Bridging across teams	«komme tilbake til teamet med nye innspill»

4.3.1 Eksogene faktorer

Nå har vi sett på innovasjonsfaktorene West et al (2004) beskriver som *inputs* og hvordan *processes* utfolder seg internt i modellen. Videre vil vi se på noen av de eksogene faktorene vi mener moderne innovasjonsprosesser blir påvirket av, som i Easee sitt tilfelle. Disse ytre faktorene er eksplisitt fremstilt i studiens konseptuelle modell. Faktorene har vi oppsummert i Tabell 10 og er i modellen vår illustrert som en sirkel av ytre påvirkning, inn mot innovasjonsprosessen.

Tabell 10: Oversikt over de eksogene faktorene som påvirker innovasjonsprosessen.

De eksogene faktorene

Markedets forventninger	Forventninger i markedet påvirker prosessene i selskapet, dette må tas hensyn til når et selskap ser på nye produkter eller tjenester
Rammeverk	Endring i rammeverk og forutsetninger for en bransje skaper usikkerhet for innovasjon
Makroøkonomi	Makroøkonomiens svingninger vil påvirke bransje og selskap i innovasjonsprosessen, spesielt ved tilgang på kapital, marked og arbeidskraft
HRM	God arbeidskraft, riktig rekruttering og ivaretagelse av ansatte er viktige faktorer for å lykkes med innovasjon

Bransjen vi diskuterer er mye påvirket av *Det Grønne Skiftet* - en dreining til en mer miljøvennlig ressurskjede. **Markedets forventninger** til bransjen vil også øke med tiden ettersom fokuset på dreiningen øker. Vi har argumentert med at grønn teknologi vil være en katalysator i innovasjonsprosessen. Gjennom datainnsamlingen har vi fått bekreftet at markedets forventninger er bevisst en del av markedsstrategien til Easee. Respondent 2 forklarer det slik: *Det er ikke sånn at det automatisk blir innovasjon av grønn teknologi... så er det å gjøre innovasjonen i retning av der det er et voksende marked. Og hvor vi har en kompetanse som faktisk har en verdi.* Dataene ser ut til å støtte dette synet. Easee har de siste

månedene undersøkt andre markeder i Europa for å posisjonere seg, og det blir interessant å se om Easee klarer å møte forventningene i de nye markedene. Dette sammenfaller bra med det Martin Gjelsvik beskriver som et behov for innovasjon for å møte økt konkurranse og globalisering (Gjelsvik, 2013, p. 15).

Vi har i teorien argumentert for at **rammefaktorer** er viktige for å skape forutsigbarhet hos selskaper i en innovasjonsprosess. Dette kan være politiske rammefaktorer som EUs Green Deal eller noe så enkelt som en standard for elektriske koblinger som skaper rammer for produktets design. West et al (2004) forklarer i teorien vi har gjennomgått at moderne selskaper må respondere på endrede krav og trender. Skjer det stadig endringer i rammefaktorene vil dette ødelegge for SMB som søker innovasjon. Respondent 2 sier dette om de nåværende elbilfordelene: *Vi må kunne stole på at det er en langsiktighet i dette her, at det ikke bare er noe som er funnet på for at noen skal kunne sole seg på en politisk pødestall en plass og vinne noen velgere.* Dersom den politiske ledelsen i Norge eksempelvis endrer forutsetningene for å drive innovasjon annethvert år vil det redusere investeringsviljen og tilgangen på kapital. Rammefaktorer fra horisontale og vertikale aktører i bransjen påvirker også mindre selskaper som Easee. Eksempelvis vil det være viktig at produktet til Easee har en kompatibilitet med alle elbiler. Det samme gjelder inntreden på nye markeder, hvor det er krav til standarder og utforming. Respondent 3 beskriver det slik i diskusjon om design: *For meg som produktdesigner så er det mye krav i form av standarder, slik som at kontakten og utformingen følger kravene, at plasten ikke smelter og tar fyr. Det er masse tekniske standarder jeg må følge når jeg designer produktet for å få det godkjent.* Kontinuerlige vurderinger av store eller begrensede rammefaktorer for innovasjonsarbeid må derfor gjøres i Easee og andre innovasjonsbedrifter.

Som tidligere beskrevet er også de **makroøkonomiske** forholdene en viktig forutsetning for innovasjon, spesielt når det kommer til å tilgang på kapital og arbeidskraft. Gjelsvik (2013) skriver at større selskaper vil overta eller kjøpe opp mindre, mer innovative selskaper etter hvert som det kreves mer kapital. Easee som selskap ønsker primært å unngå oppkjøp fra en større aktør for å beholde kontrollen over selskapet selv, men er da avhengig av at makroøkonomien spiller på lag. Siden mars 2020 har det vært en merkbar reduksjon i makroøkonomiske indikatorer i verden på grunn av viruset COVID-19. Dette er en typisk uforutsigbar hendelse som kan påvirke en bransje i stor grad. Selv om bilindustrien har fått

merke dette tungt, så har Easee evnet å fortsette innovasjonen på grunn av et prisledende produkt og et marked som ikke er mettet (Ånestad, 2020). Tilgang på kapital kan i nedgangstider være utfordrende, dette har Norge og andre land kompensert for med økonomiske stimulanser og lave renter. Dette gir bedrifter som Easee gode vilkår dersom de har behov for å hente kapital. I tillegg har kompenserende insentiver hos bilprodusenter ført til en stimulering av bransjen for å sikre fortsatt drift, en effekt som treffer Easee lenger ned i produktkjeden.

Når det kommer til **HRM** har Easee gitt oss god innsikt i hvordan de ser på problemstillingene knyttet til rekruttering, bruk av konsulenter og utvikling av kompetanse hos medarbeiderne. Dette har bekreftet teorien vi har brukt og støttet vår foreslåtte modell på. Carriers undersøkelser tyder på større fleksibilitet og autonomi i SMB sett i forhold til større selskaper (1994). I et rekrutteringsperspektiv har Easee fokus på å få inn motiverte medarbeidere. Respondent 1 og 2 sier i selskapets podcast (Easee Podcast #3 – 16:45) at medarbeiderne skal ha tydelige stillingsbeskrivelser, med klare forventninger. Dette skaper det riktige teamet for innovasjonsprosessen: *Timing er rett, produktet er rett, det kommersielle er rett – alt er rett. Og det ser vi effekten av nå.* I et intervju med Dagens Næringsliv i august 2020 beskriver medarbeiderne i Easee hvordan de vil bidra til innovasjon: *Vi ønsker å skape fremtidens bedriftskultur. De ansatte skal elske å komme på jobb her. Det er et personlig nederlag om noen slutter. Vi skal etterleve grunnverdiene: Vise kjærlighet. Respektere hverandre, være ærlige og unngå å ha to agendaer. Alle skal komme på jobb og ha det samme målet: Å endre verden* (Ånestad, 2020). Videre er det viktig at de ansatte har insentiver i selskapet, og det gjelder i høyeste grad i Easee: *I dag eier de ansatte 70 prosent av aksjene i Easee ... De aller fleste ansatte her har kjøpt aksjer.* (Ånestad, 2020). Respondent 3 beskriver at Easee søker å fokusere på rekruttering, for det er folkene det handler om og har vi ikke de rette folkene så blir det ikke bra. Dette bekrefter for oss fokuset Easee har på medarbeiderne, rekruttering og HRM som eksogen faktor til innovasjonsprosessen. Det bekrefter også teorien vi har brukt fra West et al (2004) som beskriver at innovasjon i team er en vital komponent i stadig mer konkurranseutsatte markeder (West et al., 2004, p. 292).

4.3.2 Feedback og kontinuerlig læring

I den konseptuelle modellen har vi lagt inn feedback loops for å sikre at de erfaringer og den læringen som kontinuerlig forekommer i innovasjonsprosessen tas høyde for og bidrar aktivt inn i prosessen. Vi mener altså at dette vil føre til et lærende miljø som aktivt bruker innovasjonskompetansen som eksisterer i et selskap. Til respondentene i Easee har vi derfor spurt om hvordan selskapet ivaretar og utvikler innovasjonskompetanse blant ansatte.

Respondent 1 beskriver her en kultur for tilbakemeldinger i Easee: *det vi gjør er at vi har jevnlig ledermøter og vi har jevnlig allmøter der vi jobber proaktivt og ber om tilbakemeldinger, noe vi gjør hele tiden og prøver å ta et steg tilbake, trenger vi mer folk, til hvilken tid osv, og vi snakker om bekymringer.* Videre sier respondent 2 at: *vi ivaretar den kompetansen og viljen til å drive innovasjon gjennom at vi lytter til alle, denne vetoretten som alle har er egentlig nøkkelen til å orke å drive med innovasjon. Du vet du har en makt til å påvirke det rett og slett.* Her trekker vi ut at ledelsen søker tilbakemeldinger på det arbeidet som gjøres og selv-evaluerer selskapet.

Basert på intervjuene er vi trygge på at Easee gjennomfører kontinuerlig læring, og derav er det beskrivende at vi har plasseringen av en feedback loop i vår foreslåtte modell.

Delkonklusjon

Forskningsspørsmålet var *Hvilke faktorer kan påvirke en innovasjonsprosess?* Gjennom respondentenes svar i intervjuene har vi fått en bedre forståelse for hvordan Easee beskriver innovasjonsprosessene og hvorvidt dette blir illustrert i studiens konseptuelle modell.

West et al (2004) pekte på fem processes-steg som medvirket i en innovasjonsprosess. I tillegg har vi implementert fire eksogene faktorer og en aktiv bruk av feedbackloops for at IPO-modellen skal være relevant i dagens moderne konkurransesituasjon. Denne markedsdialogen har endret seg betydelig de siste 20 årene som en konsekvens av hastigheten i dagens informasjonsutveksling og dens umiddelbare tilgjengelighet. Derfor argumenterer vi for at denne studiens konseptuelle modell divergerer fra West et al sin modell når det gjelder dynamikk og feedbackloops som følge av den teknologiske utviklingen de siste 20 år. Dette underbygges med Respondent 3 sin kommentar: *Jeg tror ikke det hadde vært mulig å ha denne bedriften for 20 år siden. Det er ikke fordi vi ikke hadde hatt lyst. Men i dag har vi*

disse mulighetene og tilgjengeligheten på informasjon i dag hvor du kan bli en bedre versjon av deg selv bare ved å søke inspirasjon. Den gang handlet det bare om at man fikk en god ide, men i dag er det ikke nok med en god ide, det krever så sykt mye mer for at det skal være innovasjon og du klarer ikke å gjøre virkelig innovasjon alene. Når spurt om hvorvidt innovasjonen i Easee hadde vært mulig for 20 år siden, er våre respondenter klare på at det ikke ville vært mulig.

Selv om vi har gjort funn som peker i retning av at West et al (2004) sine faktorer må være på plass for å gjennomføre teaminnovasjon, vil vi understreke at andre mener at innovasjon også krever klare rammer. Gary Pisano (2019, p. 1, 5) poengterer behovet for disiplin, brutal ærlighet, individuell ansvarliggjøring og klart lederskap. Det å skape en kultur i et selskap som verdsetter å lære av feil, samtidig som det verdsetter prestasjoner kan være utfordrende i et ungt selskap. Det krever god kommunikasjon av selskapets ambisjoner. Dette trenger likevel ikke å være motstridende til hvordan Easee legger til rette for innovasjon, men det må være noe ledelsen i selskapet tar høyde for når de leder teaminnovasjon.

Funnene har gitt gode svar på forskningsspørsmålet vårt. Bekreftelse fra dokumentasjon og intervjuer har bidratt til at vår konseptuelle modell tilfører verdi til kunnskapsområdet.

4.4 Output

I denne delen skal vi gå igjennom det siste forskningsspørsmålet og knytte teori til praksis, samt se hvordan Easee utvikler innovasjonskompetanse og hvorvidt selskapet kan betraktes som *best practice*.

Forskningsspørsmålet er *Hvordan måler man innovasjon?* I teorikapittelet gikk vi gjennom hvordan West et al (2004) peker på outputs som er med på å beskrive sluttproduktet av en innovasjon, som vist under i *Tabell 11*:

Tabell 11: Faktorene til West et al (2004) med kortfattet definisjon.

Radicalness	I hvor stor grad endrer innovasjonen status quo – hvor radikal er endringen
Novelty	I hvilken grad er innovasjonen en nyhet
Magnitude	Størrelsen og effekten av innovasjonsproduktet, vurdert av ekspertkompetanse innenfor domenet

At Easee er bevisst deres innovasjonsoutput fremgår tydelig av intervjuene. Når det gjelder parameteret **radicalness**, oppsummerer respondent 2 godt hvordan det kjennes når innovasjonen begynner å materialisere seg i et produkt: *Det er gjerne en svak følelse i begynnelsen, men følelsen blir fort sterk når du får bevis i markedet. Du får bevis på at du har en bra teknologi, for du begynner å forstå hvor de andre er teknologisk. Du vinner styrke gjennom at du ser bevisene selv, lenge før andre. Det er da magien skjer, når du er overbevist selv og det begynner å bli et brennende ønske om å få det til. Og dette brennende ønsket og motivasjonen, den må du bare finne selv og stole på den.* Respondent 2 beskriver overgangen mellom tvil og tro på produktet. Det vil være knyttet mye usikkerhet rundt et innovativt produkt eller tjeneste når det når markedet, men dersom innovasjonen er radikal vil det øke sannsynligheten for en positiv mottakelse. Respondent 1 beskriver innovasjon på en måte som er nært beslektet til *radicalness* som: *Det er egentlig når du faktisk lager noe helt nytt, du presser grensene for det som er mulig, du må tenke helt nytt i forhold til det som er blitt tenkt før.* Dette samsvarer også med ledelsens sitat om Easee sin ambisjon om å endre strømmettet: *Det handler om å fokusere på et mål sammen og oppnå det, men disse målene har vi sagt er å endre strømmettet for eksempel. Å endre måten folk tenker om strøm på, men egentlig, innerst inne handler det om å endre måten mennesker jobber sammen på. Det er det jeg kjenner betyr mest for meg* (Easee Podcast #1 – 07:32). Denne uttalelsen underbygger selskapsledelsens sterke indre motivasjon for oppgaven, som West et al (2004) fremhever som den første inputen som bør ligge til grunn for en innovasjonsprosess.

Vedrørende **novelty** fremgår det tydelig at selskapet er meget bevisst på når de lanserer et produkt til markedet. Produktet skal være komplett ferdigutviklet med de nødvendige kapabilitetene, blant annet i den hensikt å skape en markant nyhet i markedet. Dette underbygges ved ledelsens kommentarer tilknyttet kvalitet og i hvilken grad man utvikler noe nytt: *Det er nesten synd å si det, men der er fryktelig sjeldent folk leverer kvalitet med mindre de er bevisst på det. Du kan ikke sitte og krysse av på en liste hele dagen lang og tro at du skaper noe, da produserer du bare. Du er i et kjent rom, du bringer ikke inn noe nytt. Du blir nødt til å strekke deg etter de tingene som ligger litt utenfor listen og la den listen bety mindre, der er de punktene på listen som virkelig skaper verdi for deg selv og de rundt deg som betyr noe* (Easee Podcast #1 – 15:40). Disse uttalelsene underbygger selskapets forståelse av innovasjonsprosessen gjennom at når de først lanserer, skal det være et gjennomarbeidet kvalitetsprodukt som får en direkte effekt inn i markedet, noe som leder videre til magnitudo.

Når det gjelder **magnituden** på innovasjon i form av effekt, er ofte markedets tilbakemelding en god indikator, noe Respondent 2 fremhever: *Har vi gjort rett grad av innovasjon så får vi svaret med en gang i markedene, hvis det er noe vi har gjort feil og vi ikke har vært innovative nok så får vi straff i markedet.* Når det gjelder innovasjonens størrelse er man avhengig av gode omtaler og kundeanbefalinger for å kunne ekspandere, noe Respondent 1 omtaler gjennom at: *Vi er utålmodige, men vi har ikke dårlig tid. Når du bygger et solid fundament og når du har løst de grunnleggende og mest kritiske tingene på en smooth måte, så vil kundene være happy og da vil de spre det videre til sine venner som igjen vil spre det videre til sine venner.* Dette poengterer Easee sin bevissthet tilknyttet kvalitetsaspektet, fremfor å forhaste seg til lansering med hensyn til tidspress. Dette kommer godt til uttrykk gjennom Respondent 2: *Hvis vi vet at det her kommer til å bli et problem, vi vet at vi kommer til å få mye supportbehov, mye klager fra kunder, da må vi faktisk endre produktet. Og da må person X som har den tunge jobben, si det til selgerne at «sorry, det blir en forsinkelse på to måneder – deal with it». Det er så tungt å si det til markedet, men da vet vi at når det først mottas i markedet så blir det så mye bedre mottatt, så det er verdt det.*

Samtidig er det en balansegang mellom tid og resultat, noe ledelsens utsagn i Easee podcasten underbygger i følgende uttalelse; *In most companies, the date is the most important factor, it's not the result. This is extremely dangerous and in Easee we have established this formula, good enough is more important than the date, and the date is more important than a perfect result* (Easee Podcast #2 - 51:02).

Uttalelsene argumenterer for at man må ha et svært bevisst forhold til produktkvalitet og tid, dersom man skal skape en innovasjon med høy grad av *radicalness*, *novelty* og *magnitude*.

Som et konkret praktisk eksempel ønsker vi å benytte selskapets uttalte ambisjon om å revolusjonere strømmettet for å demonstrere hvordan denne innovasjonen vil slå ut på West et als (2004) *output* av en innovasjonsprosess, samt hvordan det vil kunne henge sammen med studiens konseptuelle modell.

4.4.1 Revolusjon av elkraftmarkedet

Easee er som kjent et meget ambisiøst selskap. I henhold til egenproduserte promovideoer og selskapsledelsens uttalelser, ønsker selskapet å revolusjonere elkraftmarkedet og endre måten vi bruker strømmettet på. En av komponentene som kjennetegner innovasjon er hvordan det kan *disrupte* et marked. Easee ønsker å disrupte hele det monopoliserte kraftmarkedet. Det fremkommer også tydelig i intervjuene at dette er et felles uttalt mål.

Dette er en meget kompleks og ressurskrevende målsetning som vil stille særdeles høye krav til innovasjon. Dersom vi betrakter denne målsettingen som en ønsket slutttilstand kan vi bruke West et als (2004) måleparametre på *output*.

Dersom Easee oppnår denne målsettingen vil innovasjonen kunne vurderes som en innovasjon av stor *magnitude* som følge av at den vil kunne distribueres internasjonalt og således utgjøre en *kvantitativ magnitude*. Videre vil selskapets mål endre status quo i kraftmarkedet og måten vi bruker strømmettet på og vil derfor kunne betraktes som en innovasjon med radikal endringsfaktor, les høy grad av *radicalness*. Man kan videre argumentere for at målsettingen også kvalifiserer til en innovasjon innen *novelty*, fordi innovasjonen er å anse som en nyhet for hele kraftbransjen. På denne måten vil Easee sitt ønske om å revolusjonere strømmettet og gi oss som konsumenter en økt kontroll over strømbruken, kreve en stor innovasjon innen systemer og produkter som muliggjør dette ønsket. Denne innovasjonen vil dermed kunne oppfylle alle tre måleparametre innen *output*.

Delkonklusjon

Forskningsspørsmålet var *Hvordan måler man innovasjon?* Gjennom respondentenes svar har vi fått innsikt i hvordan Easee beskriver innovasjonsprosessens resultat og tilhørende faktorer.

Noe av det som går igjen hos respondentene er gjennomgående evnen til å sette store mål for innovasjon. Easee ønsker innovasjonsresultater med stor effekt, og som de påpeker må de da være disiplinerte nok til å holde igjen et produkt fra markedet, helt til det innehar tilstrekkelig kvalitet. Videre påpeker de hvordan dagens marked er med på å gi kontinuerlig feedback på deres innovasjon og produkter. Dette stemmer overens med studiens konseptuelle modell, der erfaringer og læring i form av blant annet markedsrespons går tilbake inn i innovasjonsprosessen og er med på å gjøre sluttresultatet enda bedre.

Som Gjelsvik (2007) skriver er innovasjoner og innovasjonsevne en av fire kilder for et foretaks kjernekompetanse. Datainnsamlingens empiri bekrefter i stor grad at Easee er bevisst hvordan deres innovasjonsevne har vært kritisk for deres fremvekst og kultur. Det fremstår som at de er meget bevisst disse faktorene fremover, og ønsker å bygge videre på deres solide fundament samt ekspandere selskapets forretningsområder.

Florida & Goodnight (2005) skriver om hvordan et selskap kan legge til rette for å stimulere ansatte intellektuelt og viktigheten av at selskapets ledelse er ansvarlige for å skape et kreativt arbeidsmiljø i tett dialog med markedet. Innsamlet empiri tyder på at selskapet er meget oppmerksomme på disse effektene gjennom *inputs* og *processes*, og dermed resulterer disse effektene i en *output* som bidrar til å gjøre Easee sin innovasjonsprosess- og kultur til konkurransemessige fortinn. Dette kan sees i sammenheng med entreprenørskap som Kuratko (2007) omtaler som: *a dynamic process of vision, change and creation*, som er med å danne grunnlaget for selskapets ambisiøse planer og veien til dette målet. Dette illustreres blant annet i *Tabell 12*, som fremhever noen av respondentenes sitater.

Tabell 12: Faktorene til West et al (2004) oppsummert med noen av respondentenes sitat.

Radicalness	«Å endre måten folk tenker om strøm på, men egentlig, innerst inne handler det om å endre måten mennesker jobber sammen på»
Novelty	«Du kan ikke sitte og krysse av på en liste hele dagen og tro at du skaper noe, da produserer du bare, du er i et kjent rom, du bringer ikke inn noe nytt»
Magnitude	«Har vi gjort rett grad av innovasjon så får vi svaret med en gang i markedene, hvis det er noe vi har gjort feil og vi ikke har vært innovative nok så får vi straff i markedet»

Sitatene sammenfaller med West et als (2004) steg og den teori vi har gjennomgått. Hvorvidt Easee klarer å nå målsettingen om å revolusjonere strømmettet vil tiden vise, men gjennom å utvikle innovasjon, skaffe seg markedsandeler og gjøre kloke strategiske valg fremstår det ikke som usannsynlig. Datainnsamlingen bekrefter dermed at et innovativt teknologiselskap som Easee har en klar formening om hva som skal gjøres for å skape en innovasjon som oppfyller flere av faktorene i *Tabell 11*, og at dette skjer i en form for kontinuerlig dialog med markedet. Det er også tydelig at de er bevisst viktigheten av teaminnovasjon som premiss for innovasjonsprosessen og *outputen* ved at de er tydelige på at de skal nå de felles målene sammen. Dette samsvarer med West et als (2004) teori som argumenterer for at teaminnovasjonen er en vital komponent i en organisasjons effektivitet i stadig mer krevende- og konkurranseutsatte markeder. Med hensyn til at denne artikkelen er skrevet i 2004, mener

vi at dagens marked er blitt enda mer krevende- og konkurranseutsatt siden den tid. Dette setter større krav til innovasjon da kravene til vekst ikke bare kan tilfredsstilles gjennom eksisterende produkter og markeder, men nye må utvikles. Denne innovasjonsprosessen krever kunnskap, ferdigheter og forpliktelse, noe Easee basert på innsamlet empiri i stor grad har fundamentert og forankret i sin organisasjon.

Studien har nå argumentert for at innovasjon kan måles på noen parametere og at innovasjonsprosessen til Easee høyst sannsynlig er et konkurransemessig fortrinn fordi den er integrert i selskapets strategier og i den bredere organisasjon. Dette samsvarer med Gjelsviks (2007) argumenter, der strategisk ledelse av innovasjonsprosessen og integrering av denne i strategier og organisasjon er en forutsetning for at innovasjonsevne skal bli et konkurransemessig fortrinn. Easee sin innovasjonsevne som konkurransemessig fortrinn er en del av en strategi som fokuserer på differensiering og setter fokus på viktige kundeverdier. Selskapet søker å skille seg fra konkurrenter på unike og viktige kundeverdier og teknologiske fortrinn. Dette gjør seg gjeldende blant annet gjennom selskapets patenter og bedriftshemmeligheter som konkurrentene ikke kan nyttiggjøre seg av. Summen av differensieringsstrategien og teknologiske fortrinn utgjør en driver for selskapets innovasjonsevne. Derfor mener vi at Easee sin evne til innovasjon bør betraktes som et konkurransefortrinn.

I den anledning er det hensiktsmessig å studere om dette konkurransefortrinnet også gjør utslag i en mer praktisk tilnærming, fra et *best practice*-perspektiv.

4.5 Best practice

Som nevnt innledningsvis er en av studiens målsetninger å identifisere *best practice* innen innovasjon i SMB. Med bakgrunn i studiens funn og kvalitative tilnærming kan man utvilsomt argumentere for at Easee er et meget innovasjonsorientert selskap med store vekstambisjoner som mange selskaper kan lære av, uavhengig av bransje. Fra det teoretiske perspektivet har denne studien utviklet en konseptuell modell som en hypotese og testet denne gjennom å intervjuer nøkkelpersoner i Easee. Fra et kvalitativt perspektiv hadde vi i etterkant av intervjuene en formening om at Easee burde kunne ansees som *best practice* innen sin bransje.

Fra et mer praktisk perspektiv ønsket vi å studere hvorvidt casebedriften også demonstrerer en *best practice* gjennom et økonomisk måleparameter, sett opp mot andre sammenlignbare norske selskaper. Derfor sammenlignet vi Easee med bakgrunn i selskapsstatistikk fra proff.no som leverer selskapsinformasjon. Vi gjennomførte et bransjesøk på *internettdesign og programmering* som Easee definerer seg selv innenfor i Brønnøysundregisteret. Videre filtrerte vi søket på SMB-bedrifter med positive driftsinntekter og driftsresultat mellom 0-100 000 (beløp i hele tusen NOK) som var registrerte aksjeselskap (proff.no, 2020). Av 1591 norske selskaper innen søkekriteriene kommer Easee ut som nummer fire i rangeringen, sortert etter driftsinntekter i 2019. Dette er meget imponerende og er således med på å underbygge vår påstand om at innovasjonsprosessen til Easee bør vurderes som *best practice*, både fra et kvalitativt, men også fra et økonomisk perspektiv.

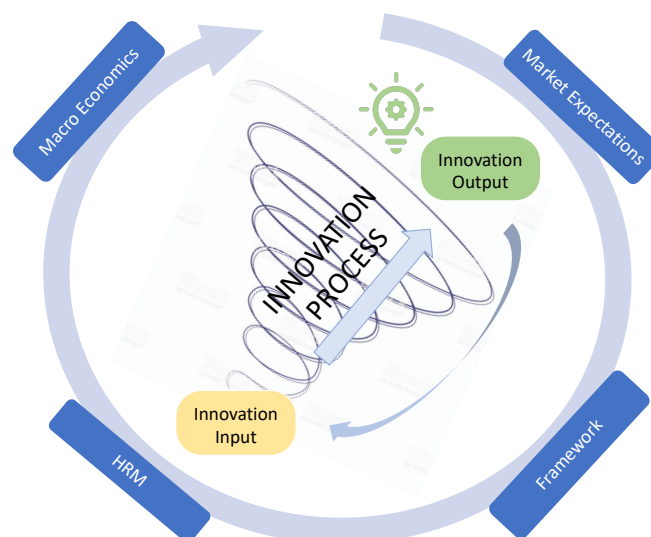
På tross av at vi argumenterer for at bedriften bør ansees som *best practice* innen sitt segment er det viktig å fremheve at det finnes mange andre økonomiske måleverktøy, som vil kunne gi andre svar og rangeringer. Hensikten med dette avsnittet er ikke å gjøre en større kvantitativ analyse med mange variabler, men demonstrere en mer praktisk tilnærming med et forholdsvis enkelt bransjesøk for å se hvordan Easee presterer innenfor denne studiens avgrensinger.

Videre mener vi det er viktig å se økonomiske måleparametre fra et bransjeperspektiv, fordi man ikke kan sammenligne økonomisk nøkkeltall i en teknologibedrift på samme måte som nøkkeltallene til for eksempel en bank. Teknologibedriften ofte prises på fremtidig inntjening og vekst, fremfor en bank som i mye større grad prises etter verdier. Intensjonen med dette resonnementet er å påpeke at finansielle måleparametre må sees i kontekst av situasjonen og bransjens særegenheter. Dermed er dette årsaken til at vi her kun sammenligner norske selskaper innenfor samme bransje, internettdesign og programmering. På den annen siden er det allikevel nærliggende å tro at svært mange av innovasjonstiltakene Easee gjennomfører også er overførbare til mange andre selskapsbransjer. Dette er noe av det som gjør *best practice* til et meget verdifullt styringsverktøy. Som Gjelsvik (2013) skriver er *best practice* et godt verktøy for inkrementelle forbedringer av egne produkter, gjennom å skanne *best practice* fra andre bedrifter i samme bransje. Som West et al (2004) skriver i det tolvte og siste steget i *processes – bridging across teams*, bør man oppfordre forskjellige teams til å jobbe sammen og dele *best practice*. Uavhengig av bransjen man opererer i er det høyst sannsynlig

elementer fra *best practice-bedrifter* man selv kan assimilere og lære av. Slik utvikler vi oss som samfunn og individer.

5 Konklusjon og forslag til videre forskning

Når vi skal konkludere studiens funn opp mot problemstillingen «*Hvordan gjennomføres teaminnovasjon i SMB?*», ser vi med bakgrunn i teori og innsamlet empiri at selskaper og organisasjoner må ha en rekke faktorer på plass for at de skal kunne utøve innovasjon. Både teori og empiri gir grunnlag for at man kan betrakte teaminnovasjon med en *input*, *processes* og *output*-tilnærming i en dynamisk prosess med omverden, som illustrert i denne studiens konseptuelle modell – *Figur 4*.



Figur 4: Konseptuell modell

Studiens hovedfunn viser at man i 2020 ikke må se på en lineær modell for å forklare hvordan teaminnovasjon i SMB foregår. Denne studiens konseptuelle modell presenterer dette som en mer dynamisk prosess, med feedback-loops tilbake til *inputs* for å illustrere dette. Det er særlig *processes* delen av innovasjon som har endret karakter med økt kompleksitet og dynamikk, illustrert som en voksende spiral i samspill med ytre rammefaktorer som påvirker innovasjonsprosessen. Dette gjør seg spesielt gjeldende ved de eksogene faktorene som premissgivere og mulighetsskapere, som resulterer i at innovasjonsprosessen i teams bør vurderes som dynamisk, fremfor lineær. Det er derfor svært viktig at SMB med

innovasjonskrav tar høyde for dette og er lydhøre for den dynamiske kompleksiteten gjennom hele innovasjonsprosessen.

Videre tyder studiens funn på at selskaper fortsatt bør benytte de 12 stegene til West et al (2004) som et utgangspunkt for å legge til rette for teaminnovasjon. Videre har vi gjennom studien sett hvorledes stegene i de tre fasene fortsatt gjør seg gjeldende for dagens teaminnovasjonsprosesser:

I *input* fasen er det praktisk oppgaveforståelse, effektiv sammensetningen av team og tillit internt som skaper det rommet for kreativitet som må være til stede for at innovasjon skal kunne skje. Innsamlet empiri sammenfaller med West et als faktorer og den teori vi har gjennomgått. Dette bidrar således til å bekrefte vår konseptuelle modell som en hypotese. Resultatene fra datainnsamlingen bekrefter at et innovativt teknologiselskap som Easee er like avhengig av input-faktorene i dag som for 20 år siden og denne delen av den konseptuelle modellen gjør seg fortsatt gjeldende.

Vi mener at West et al (2004) sine faktorer i *processes* også gjør seg gjeldende i dag, men det er også i denne fasen den største endringen finner sted. De fire eksogene faktorene vi presenterer stiller større krav til innovasjonsutviklingen enn det West et al (2004) argumenterte for i sin modell. Innovasjonen i små selskaper som Easee, er prisgitt å forholde seg til disse eksogene faktorene som den konseptuelle modellen tar for seg. Videre er også de innlagte feedback-loopene viktige for å sikre at teaminnovasjonen skjer på en mest mulig effektiv måte. Disse funnene blir bekreftet av datainnsamlingen vi har gjennomført og styrker vår hypotese om at den konseptuelle modellen representerer en mer presis fremstilling av moderne innovasjonsprosesser i teams.

Videre i *outputs* ser vi at de tre måleparametrene som West et al (2004) benytter fortsatt gjør seg gjeldende, men studien har også foreslått andre måleparametre som måler innovasjonsevne. Dette er oppsummert i et forslag om indikatorer innen best practice for innovasjonsselskaper i bransjen til Easee.

Gjennomgående er evnen til å sette store mål, som igjen vil generere resultater av stor størrelse og effekt, noe av det som går igjen hos respondentene. Samtidig må man være disiplinerte nok til å holde igjen et produkt fra markedet, helt til det innehar tilstrekkelig

kvalitet. Denne studien viser at teaminnovasjon trenger å benytte seg av teknologi for å ha fortrinn i en stadig mer kompleks bransje med store strukturelle endringer.

Studiens funn bekrefter hypotesen om at den konseptuelle modellen representerer en mer presis fremstilling av moderne innovasjonsprosesser i teams. Videre gir dette grunnlag for å vurdere innovasjonsprosessene til Easee som *best practice* innenfor sitt bransjesegment. Med hensyn til videre forskning vil det være interessant å studere andre selskapers innovasjonsprosesser for å kunne videreutvikle studiens konseptuelle modell, i enda større grad enn hva en enkeltcase kan gjøre. Dog vurderer vi det dithen at funnene i rammen av undersøkelsens kontekst, er av en bekreftende karakter og således tilfører den konseptuelle modellen verdi til kunnskapsområdet.

Hvordan Easee utvikler seg i årene fremover kommer til å bli svært spennende. Hvorvidt den organiske veksten vil fortsette, eller om det blir nødvendig med en emisjon for å kapre markedsandeler som krever tilgang på kapital, vil tiden vise.

Å predikere framtiden er en vanskelig eksersis. For oss fremgår det som tydelig at Easee har overlevd den initielle fasen i selskapets livssyklus og har skapt et produkt med salgsvolum og inntekt. Denne studiens funn underbygger at dette i stor grad er et resultat av at Easee har truffet med innovasjon i en bransje med stor vekst. Bransjen er preget av en enorm satsing på Det grønne skiftet, noe som har akselerert bransjens vekst. I tillegg har Easee utviklet en innovativ teknologi som sammen med det grønne skiftet vil kunne *forme fremtidens strømnett* – som selskapet selv har som ambisjon. Oppsummert har studiens funn gitt gode svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Bekreftelse fra dokumentasjon og intervjuer har bidratt til at vår konseptuelle modell tilfører verdi til kunnskapsområdet. Som et resultat av denne studien er vi overbevist om at Easee har en spennende tid foran seg og at mange aktører, uavhengig av bransje, kan lære og assimilere selskapets innovasjonsprosesser. Dette kan således bidra til å utvikle oss som samfunn og individer i fremtidens norske velferdsstat i tiden etter oljeeventyret og utgjør et spennende tema for videre forskning.

Litteraturliste

- ADAC. (2019). *Test of 18 car chargers*. Tilgjengelig fra: <https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/tests/elektromobilitaet/wallboxen/> Lest 2020-10-22.
- Banerjee, B. & Ceri, S. (2016). *Creating Innovation Leaders : A Global Perspective*. 1st ed. 2016. utg. Cham: Springer International Publishing
- Burgess, M. (2018). *What is the Internet of Things*. WIRED. Tilgjengelig fra: <https://www.wired.co.uk/article/internet-of-things-what-is-explained-iot> Lest 2020-04-24.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study. *International Small Business Journal*, 12 (3), 54-61.
- Deci, R. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-76.
- Delahaye, B. L. (2002). The Management of Knowledge - A systems theory approach for vocational education and training.
- Flakke, A. J. (2015). *Hva er tingenes internet*. Tilgjengelig fra: <https://teknologiradet.no/hva-er-tingenes-internet/> Lest 2020-05-31.
- Florida, R. & Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard business review*, 83
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, Volume 12 Number 2, April 2006 .
- GEM, G. E. M. C. (2020). 2019-2020 Report.
- Gjelsvik, M. (2013). *Innovasjonsledelse : ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforl.
- Hotho, S. & Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49 (1), 29-54.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføres undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Meld. St. 4 (2018–2019)*: regjeringen.no. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-4-20182019/id2614131/>

- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century: Guest Editor's Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (4), 1-11.
- Kvale, S. B., Svend. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3 utg. Oslo: Gyldendal.
- McCrystal, S. (2015). *Team of Teams*. Portfolio Penguin Publishing, US.
- Meola, A. (2018). *What is the Internet of Things?* Tilgjengelig fra:
<https://www.businessinsider.com/internet-of-things-definition?r=US&IR=T> Lest 2020-10-22.
- NHO. Fagartikkel - Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Lest 25.08.20.
- NTB. (2018). Volkswagen faser ut bensin og dieslbiler fra 2026. Lest 08.04.20.
- Pisano, G. P. (2019). The Hard Truth About Innovative Cultures. *Harvard Business Review*, 62-71.
- Regjeringen. (2012). *Små bedrifter - store verdier. Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter*. Handelsdepartementet.
- Sander, K. (2020). Innovasjon og entreprenørskap. *Gründerskolen*.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet - Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforslaget.
- West, M. A. et al. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 269-299.
- Widding, L. Ø. & Jenssen, S. A. (2008). Ledelse gjennom vekst – hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter?
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and methods*. 5 utg.: SAGE publications, Inc.
- Ånestad, M. (2019, 2019-12-02). Suksess med billigladere for elbil – Det er nesten for utrolig til å være sant, *Dagens Næringsliv*. Tilgjengelig fra
<https://www.dn.no/teknologi/elbil/elbilpolitikk/norsk-elbilforening/suksess-med-billigladere-for-elbil-det-er-nesten-for-utrolig-til-a-vare-sant/2-1-716233> Lest 2020-02-09.

Figurer og tabeller

Figur 1: EUs Green Deal.....	5
Figur 2: IPO modell av teaminnovasjon.	8
Figur 3: Konseptuell modell.....	25
Figur 4: Konseptuell modell.....	57
Tabell 1: Dette er en oppsummering av forskjellene mellom entreprenørskap i SMB og store selskaper	12
Tabell 2: Oversikt over de tre forskjellige input-faktorene i West et al. (2004) sin modell som vi skal gå gjennom.....	14
Tabell 3: Denne tabellen viser de fem stegene i Processes som vi skal belyse videre under...	21
Tabell 4: Denne tabellen viser de tre faktorene i Output som vi skal belyse videre under.....	24
Tabell 5: En oversikt over hvilket datagrunnlag som ligger til grunn	33
Tabell 6: Denne tabellen viser en oversikt over de tre forskjellige input-elementene i West et al. sin modell som vi skal gå gjennom under.	37
Tabell 7: Her er faktorene til West et al (2004) oppsummert med respondentenes oppsummerende uttalelser.....	42
Tabell 8: Denne tabellen viser en oversikt over de fem stegene i processes i West et al. sin modell som vi skal gå gjennom under.....	43
Tabell 9: De fem faktorene i processes til West et al (2004) oppsummert med	46
Tabell 10: Oversikt over de eksogene faktorene som påvirker innovasjonsprosessen.	46
Tabell 11: Faktorene til West et al (2004) med kortfattet definisjon.	50
Tabell 12: Faktorene til West et al (2004) oppsummert med noen av respondentenes sitat....	54

Vedlegg 1 – Intervjuguide

FS /SP	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Oppstart	Hvordan ville du forklare ordet innovasjon? Hvilken betydning har innovasjon for din bedrift? Hvordan vil du beskrive en innovativ bedrift/team?	
FS-1	<i>Inputs - Hvordan påvirker teamsammensetting innovasjon?</i>	
FS-1, SP 1	Hvilken rolle har du i bedriften og i hvilken grad involverer stillingen sammensettingen av team i oppgaveløsningen?	Hvordan mener du at team skal settes sammen? Hvordan var teamets innsats når du opplevde innovasjon på sitt beste?
FS-1, SP 2	Hvordan setter dere sammen team?	I hvilken grad er dere bevisste på personlige egenskaper når dere setter sammen team? Hvilke kjøreregler har dere for deres team?
FS-1, SP 3	Hvordan påvirker teamsammensettingen innovasjon i selskapet ditt?	Har du eksempler på dette? Hvordan har et slikt godt/dårlig team vært komponert?
FS-1, SP 4	Dere driver et teknologiselskap, hvordan opplever du at teamet fungerer når dere må lage løsninger ingen andre har laget før dere?	Kan du beskrive stemningen i gruppen når man får et slikt gjennombrudd? Motiveres gruppen til videre innovasjon når dette skjer? Har teamet sammensetting hatt betydning for denne innovasjonen?
FS-1, SP 5	Endrer teamsammensettingene seg etter hvert som selskapet vokser?	Hvordan organiserer dere arbeidsgrupper i forhold til forskjellige typer arbeidsoppgaver?
FS-2	<i>Processes - På hvilken måte har etterspørselen etter grønn teknologi lagt til rette for innovative team?</i>	
FS-2, SP 1	Hvordan opplever du at behovet for grønn teknologi har påvirket innovasjonen i selskapet deres?	Hvordan erverves, ivaretas og utvikles grønn teknologi? Hvordan vurderer selskapet utvikling av grønn teknologi, sett opp mot (økonomisk) risiko? Hvilke interne forhold kan være direkte skadelig med hensyn til innovasjonsprosessen? Har du eksempler på hvordan det legges til rette for innovasjon i selskapet?

		Hvordan ønsker du at det skal være?
FS-2, SP 2	Posisjonerer du selskapet bevisst for å møte behovene som oppstår på grunn av Det Grønne Skiftet?	I hvor stor grad ser selskapet på megatrender? I hvilken grad ser selskapet på utviklingen innen grønn teknologi for å møte markedet?
FS-2, SP 3	Hva kan andre selskaper i lignende situasjoner lære av dere? (best practice)	Ser du utviklingsmuligheter i fremtiden, potensielle nye marked?
FS-2, SP 4	På hvilken måte påvirker eksterne krav eller pålegg deres innovasjonsprosess? (rammefaktorer, marked, HRM, makro)	Opplever disse kravene som muligheter eller begrensninger for selskapet? Er det noen spesifikke ytre faktorer som påvirker dere i større grad?
FS-3	<i>Output - Hvordan utvikler og ivaretar et selskap innovasjonskompetanse i team i teknologiselskaper?</i>	
FS-3, SP 1	Hvilke tiltak gjør selskapet for å utvikle trangen til innovasjon hos medarbeiderne?	Er det etter din vurdering noen stillinger i bedriften som setter særlig høye krav til innovasjon?
FS-3, SP 2	Hva gjør selskapet noe for å utvikle og ivareta innovasjonskompetansen hos sine ansatte?	Hvordan gjøres det? Kurs, utdanning, fokus? Etterspørres dette hos de ansatte?
FS-3, SP 3	Hvordan mener du at teknologiselskaper må utvikle innovasjon i forhold til selskaper i tradisjonell industri eller servicenæring?	
FS-3, SP 4	På hvilken måte måler dere innovasjon internt?	Hvordan belønner dere innovasjon?
Annet	Basert på intervjuets rammer, har du andre betraktninger til team og innovasjon som du tenker kan tilføre dette noe?	

