

# ”Det är ingen självklarhet att man ska vara först, men det är sannolikt inte så bra att vara sist”

– En kvalitativ fallstudie om främjande av innovation, organisationskultur och intraprenörskap

---

*“It's not a given to be first, but it is likely not so great to be last” – A qualitative case study on the furtherance of innovation, organizational culture and intrapreneurship*

**Jack Elmér**

Handledare: Karin Skill

Examinator: Sofie Pilemalm

## Sammanfattning

Företag möter idag ökad konkurrens från mer än bara lokala företag, varpå även vikten av att stå ut från sina konkurrenter och upprätthålla ett högt innovationstempo har ökat. Således faller det på företag att utforma sin organisation för att möjliggöra tillvaratagandet av sina medarbetares innovationsförslag och på så sätt undvika att stagnera. Ett sätt att göra detta på är att forma en intraprenörskapskultur inom företaget, något som dock inte är utan utmaningar. Syftet med denna studie är att med grund i medarbetarutsagor genomföra en organisationskulturell analys av hur ett väletablerat svenskt företag fångar upp medarbetares innovativa idéer, samt möjligheter och svårigheter med intraprenörskap. Studien genomfördes som en kvalitativ, interpretivistisk, fallstudie med en induktiv ansats, vars empiriska data inhämtats genom semistrukturerade intervjuer och interna dokument. Fynden tolkades abduktivt med hjälp av Scheins flernivåmodell av organisationskultur. Den delar in kultur i tre nivåer vilka exemplifieras enligt följande: artefakter – innovationsförslagsmallar och innovationsprocesser, övertygelser och värderingar – officiellt uttalade målbilder och publicerade värderingar, samt grundläggande antaganden – att standardisering hämmar specialisering, och vilken roll IT kan och bör spela inom organisationen. Studien visar att decentraliserade och självstyrande verksamhetsområden kan hantera och värdera innovation och intraprenörskap på väldigt olika sätt. En slutsats är att decentraliserade och självbestämda målsättningar kan leda till att en obalans uppstår, där ett verksamhetsområde står för större delen av organisationens totala innovationsarbete. Till följd av organisationens silostruktur uppstår viss problematik gällande verksamhetsområdenas förmåga att dela lärdomar relaterade till innovationsprocesser. Detta innebär att processen inom vilken medarbetare lämnar innovationsförslag, och således även dess förutsättningar att göra så, varierar beroende på var inom organisationen individen arbetar. Organisationens IT-avdelning skulle i större utsträckning kunna bistå i innovations- och digitaliseringsarbete, varpå relationen mellan IT och organisationskultur även belysts. Vidare fann studien en övervägande enhetlighet mellan organisationens tre kulturella nivåer, där artefakter till stor del gick i linje med dess hyllade värderingar av försiktighet och långsiktighet, samt grundantaganden kring optimal riskhantering.

Nyckelord: innovation, organisationskultur, intraprenörskap, digitalisering, ambidextriösitet, Schein, ledarskap, kreativitet, motivation, industri 4.0

## Abstract

Companies today face increased competition from more than just local companies, whereupon the importance of standing out from their competitors and maintaining a high pace of innovation has also increased. Thus, it is up to companies to design their organization to enable the utilization of their employees' innovation proposals and thus avoid stagnation. One way to do this is to shape an intrapreneurship culture within the company, something that is not without challenges. The purpose of the following study was to, on the basis of employee statements, carry out an organizational cultural analysis of how a well-established Swedish company captures employees' innovative ideas, as well as opportunities and difficulties with intrapreneurship. The study was conducted as a qualitative, interpretive, case study with an inductive approach, whose empirical data were obtained through semi-structured interviews and internal documents. The findings were interpreted abductively using Schein's multilevel model of organizational culture that divides culture into three levels which are exemplified as follows: artifacts – innovation proposal templates and innovation processes, beliefs and values – officially stated goals and published values, as well as basic assumptions – that standardization inhibits specialization, and the role IT can and should play within the organization. The study shows that decentralized and self-governing areas of business can simultaneously handle and evaluate innovation and intrapreneurship in very different ways. One conclusion is that decentralized and self-determined goals can lead to an imbalance, where one area of business accounts for the majority of the organization's total innovation work. As a result of its silo structure, certain problems arise regarding the business areas' ability to share lessons related to innovation processes. This means that the process within which employees submit innovation proposals, and thus also their conditions for doing so, varies depending on where within the organization the individual works. The organization's IT department could to a greater extent assist in innovation and digitalization work, whereupon the relationship between IT and organizational culture is also highlighted. Furthermore, the study found a predominant uniformity between the organization's three cultural levels, where artifacts were largely in line with its acclaimed values of caution and long-term perspective, as well as basic assumptions about optimal risk management.

**Keywords:** innovation, organizational culture, intrapreneurship, digitalization, ambidexterity, Schein, leadership, creativity, motivation, industry 4.0

## Förord

Inledningsvis vill jag med detta förord rikta ett stort tack till alla som ville vara delaktiga i min studie och avsatte tid och energi för att besvara mina frågor, utan er hade detta inte varit möjligt!

Jag vill också specifikt tacka Richard på Holmen för hans välkomnande entusiasm, interna nätverkande, och tro på min studie. Det har varit en lång resa, men nu är jag i mål!

Vidare vill jag även tacka Jonas på Sogeti för det kontaktskapande som gav mig chansen att utföra denna studie, men än desto mer för hans gästvänlighet och tro på mig!

Sedan är jag skyldig Karin ett stort tack för all handledning, och den insats hon gjort för att ta mig och min studie dit vi är idag. Utan dina rödmarkeringar hade det aldrig gått vägen!

Linköpings Universitet juni 2021

A handwritten signature in black ink that reads "Jack". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

Jack Elmér

”Det är stoltare våga sitt tärningskast,  
än tyna med slocknande låge.  
Det är skönare lyss till en sträng, som brast,  
än aldrig spänna en båge.”

Ur Åkallan och löfte, 1915  
– Verner von Heidenstam

## Innehåll

1. Introduktion .....	1
1.1 Problemformulering.....	3
1.2 Syfte och frågeställningar .....	5
1.3 Målgrupp .....	5
1.4 Avgränsningar .....	5
1.5 Disposition.....	6
2. Tidigare forskning .....	7
2.1 Innovation som koncept.....	7
2.2 Kreativitet bland individer och organisationer .....	8
2.3 Ett företags kultur kan påverka hanteringen av innovationer.....	9
2.4 Vikten av intraprenörskap .....	11
2.5 Ledarskap och organisationskultur .....	12
2.6 Ambidextriösitet för inkrementella och radikala innovationer.....	14
2.7 IT och dess relation till kultur och innovation.....	15
3. Metod .....	18
3.1 Forskningsmetod .....	18
3.1.1 Forskningsstrategi .....	18
3.1.2 Fallstudieformat .....	19
3.1.3 Filosofiskt grundantagande .....	19
3.1.4 Forskningsdesign.....	20
3.2 Datainsamlingsmetoder .....	21
3.2.1 Intervjuer .....	21
3.2.2 Intervjuguide .....	23
3.2.3 Inspelning och transkribering.....	24
3.2.4 Intervjupersoner .....	25
3.2.5 Kodning .....	25
3.3 Kvalitetssäkring .....	26
3.4 Etiska riktlinjer .....	27
4. Teori .....	29
4.1 Scheins flernivåmodell av organisationskultur.....	29
4.1.1 Artefakter .....	29
4.1.2 Övertygelser och värderingar .....	29
4.1.3 Grundläggande antaganden .....	30
4.2 Operationalisering .....	31

4.3 Kultur som ett sätt att undersöka innovation .....	31
5. Resultat.....	33
5.1 Studiens kontext .....	33
5.2 Artefakter relaterade till innovationsarbetet på Holmen .....	33
5.3 Övertygelser och värderingar relaterade till innovationsarbetet på Holmen .....	36
5.4 Grundläggande antaganden relaterade till innovationsarbetet på Holmen .....	41
6. Analys.....	45
6.1 Medarbetares möjligheter att lyfta innovationsförslag inom organisationskulturen .....	45
6.1.1 Decentraliserad struktur och IT-kultur .....	45
6.1.2 Ambidextriösitet och innovationsprocesser .....	47
6.1.3 Organisationskulturella innovationsaspekter .....	49
6.2 Möjligheter att utöva intraprenörskap inom organisationskulturen.....	51
6.2.1 Intraprenörskapskultur .....	51
6.2.2 Internt samarbete och Holmen IT.....	52
6.2.3 Risktagande .....	54
6.2.4 Monetärt fokus, kommunikation och grundantaganden.....	55
7. Slutsatser .....	57
7.1 Hantering av innovation och intraprenörskap .....	57
7.2 Möjligheter och svårigheter att fånga upp medarbetares innovativa förslag.....	57
7.3 Företagets organisationskultur och möjligheterna till intraprenörskap .....	58
7.4 Avslutande tankar om IT-kulturer, -avdelningar och ambidextriösitet .....	59
7.5 Kunskapsbidrag .....	60
7.6 Fortsatt forskning.....	60
8. Reflektion – processen och produkten .....	61
Referenser.....	63
Bilagor .....	72
Bilaga A. Intervjuguide .....	i
Bilaga B. Samtyckesblankett.....	ii
Bilaga C. FIND4X.....	iii
Bilaga D. Grundläggande principer för Holmens arbete med innovation .....	iv

## 1. Introduktion

*Detta kapitel presenterar samt redogör för studiens forskningsområde och leder fram till uppsatsens bakgrund och problemformulering med argument till varför denna studie genomförs. Avsnittet avslutas med en redogörelse för studiens syfte och frågeställningar, vilka avgränsningar som gjorts samt vilken målgrupp den riktar sig till.*

I en konstant föränderlig värld i vilken nya såväl som gamla konkurrenter hela tiden söker alternativa sätt att få en konkurrensfördel är det viktigt att inte falla efter i utvecklingen. Innovation har sedan länge intresserat människan och med tiden har vår förståelse för konceptet växt. Redan på 1930-talet utforskade Schumpeter (1934) olika aspekter av innovation; ett arbete Goffin och Mitchell (2017) argumenterar lade grunden till vår förståelse för innovationens natur och effekter. Att ta vara på kreativa förmågor och forma sin organisation utifrån kunskaper och idéer som besitts av anställda är alltså inget nytt koncept. Redan 1895 införde John Patterson, grundare av National Cash Register, den första sanktionerade förslagslådan för att samla in idéer från sina anställda (Gorski & Heinekamp, 2002).

Likaså har forskningsfältet för Informationssystem (IS) utvecklats och växt markant sedan sin uppkomst för ungefär 50 år sedan, vilket har skett i samtakt med vårt samhälles ökade digitalisering (Yoo et al., 2010). Det förklaras av Yoo et al. att forskningsfältet tog sin början i att försöka besvara frågor kring hur företag på bästa sätt skulle nyttja den framväxande datorkapaciteten för att effektivisera sitt arbete. Vidare menar Yoo et al. att IS-forskningen sedan början av 2000-talet framgångsrikt har undersökt digitala teknologiers påverkan på företags strategier, strukturer, och processer (Sambamurthy et al., 2003; Sambamurthy & Zmud, 2000). Liknande framsteg beskrivs även av Yoo et al. (2010) ha gjorts för att förstå den roll IT fyller för att skapa värde inom ett företag och för att bygga hållbara konkurrensfördelar (Kohli & Grover, 2008; Nevo & Wade, 2010). Den ökade digitaliseringen av samhället har även lett till att drastiskt förbättrade priser och datorprestanda uppnåtts, således är nu de digitala verktyg som krävs för innovation inte längre lika ekonomiskt exkluderande vilket har lett till att fler personer kan delta i innovationsarbete. I enighet med detta menar Agarwal och Lucas (2005) att demonstrerandet av värdet i att investera i IT är en fundamental del av IS-forskningsfältets bidrag. Således är det perspektivet även något denna studie fortlöpande avser bidra till.

Vidare är innovation alltså av vikt, men olika organisationer lyckas olika väl att fånga upp den. I en rapport från OECD (2010) framgår det att innovation är en drivande faktor bakom såväl organisationers som länders tillväxt, och en viktig del av lösningen på många sociala och globala utmaningar. Detta är dock ingen hemlighet och många organisationer har insett det potentiella värdet av innovation. OECD rapporterar att det inte är ovanligt att organisationer på många platser i världen numera investerar lika mycket i immateriella tillgångar relaterade till innovation (forsknings- och utvecklingsenheter, mjukvara, kompetenser, organisatorisk kunskap och marknadsföring) som de mer traditionella utgifterna för maskineri, utrustning och byggnader.

Ett exempel som ofta förekommer inom diskussioner gällande innovation och kreativitet inom företag är Google. Enligt Groysberg et al. (2011) har Google implementerat ett flertal formella och informella mekanismer inom organisationen för att främja de anställdas kreativitet och



intraprenörsförmåga. Exempelvis uppmuntras anställda att spendera 20 % av sin arbetstid med att arbeta på personliga projekt, ett initiativ vilket var källan bakom både såväl Google Mail som Google News (Groysberg et al., 2011). 3M är ytterligare ett exempel på en organisation vilken ofta lyfts fram som att framgångsrikt lyckas dra nytta av anställdas intraprenörsanda och att helhjärtat ha anammat ett innovationstänk inom hela organisationen (Leavy, 2005; Seshadri & Tripathy, 2006). 3M lägger stort värde vid individuellt initiativtagande och dess organisationskultur är väldigt förlåtande gentemot misslyckande, baserat på förståelsen att entreprenörsbeteenden endast fortsätter blomma om ledningen är villig att acceptera och även fira välmenade nederlag (Leavy, 2005).

Störst organisation är dock inte alltid bäst, i alla fall inte när det gäller innovation. Huergo och Jaumandreu (2004) argumenterar att organisationers storlek och ålder är avgörande faktorer för snittantalet nya introducerade radikala innovationer, genom att både en organisations storlek och ålder omvänt relaterar till hur innovativa de tenderar att vara. Stora organisationer har enligt Goffin och Mitchell (2017) stora förutsättningar i form av resurser, finansiering, kunskap om marknader och teknologier, samt ledarskapsfarenhet, men lyckas inte alltid nyttja dessa för innovation. En anledning till detta kan vara att när organisationer växer och blir mer kompetenta så blir även dess kultur och processer mer specialiserade mot sitt aktiva verksamhetsområde (Goffin & Mitchell, 2017). Detta menar Goffin och Mitchell å ena sidan är den bakomliggande faktorn till att stora organisationer överlever så väl, men å andra sidan är påföljden att det blir oundvikligt mycket svårare att i efterhand förändra organisationens verksamhetsområden och arbetssätt på innovativa sätt.

Att definiera innovation är inte helt lätt. Även om många definitioner till viss del överlappar varandra så menar Baregheh et al. (2009) att det fortfarande saknas en slutgiltig formulering. Fagerberg et al. (2013) definierar dock inkrementella innovationer som mindre förbättringar och uppdateringar av redan befintliga produkter och processer. Radikala innovationer definieras som något med en hög grad av förnyelse och som får en stor påverkan på användare och marknader (Fagerberg et al., 2013). För att närmare koppla innovation till informatikfältet så tillskriver även Lyytinen och Rose (2003) att innovationen då bör innefatta införandet eller utvecklandet av någon form av informationsteknik. Organisationer som kan inkrementellt innovera de redan befintliga produkter eller processer som gjorde dem framgångsrika från början, men också lyckas utveckla nya radikala innovationer inom andra områden anses ambidextriösa. Det är i den balansen mellan att exploatera kända områden och samtidigt utforska nya som Tushman och O'Reilly (1996) menar att långsiktig framgång ligger. Enligt Lin och McDonough (2011) är organisationens ledarskap och kultur, både individuellt och hur väl de samverkar direkt avgörande för dess ambidextriösa potential.

Under de senare årtiondena har världen öppnat upp ordentligt vad gäller internationella handelsmöjligheter. Resultatet av detta är att tillverkningsindustrier nu påträffar konkurrens från företag på mer än bara det lokala planet (Hofmann & Rüschi, 2017; Seshadri & Tripathy, 2006). Strandhagen et al. (2017) argumenterar därför att det kommer vara avgörande för industriföretag att utforska nya teknologier för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga. Ledande industrinationer har därför börjat investera ytterligare inom innovation och avancerad produktion för att inte halka efter, en satsning vilken faller inom visionen för Industri 4.0 (Liao et al., 2017).

Termen Industri 4.0 syftar till en fjärde nivå av den industriella revolutionen, vilken innebär att internet introduceras i olika aspekter av tillverkningsprocesser (Brettel et al., 2014), där de första tre åsyftar introduktionen av ångmaskiner, elektricitet och automation (Saldivar et al., 2016). Lasi et al. (2014) förklarar att konceptet Industri 4.0 har kommit att bli mycket relevant inom forskningen på senare år men att vi ännu inte realiserat visionen i praktiken. Enligt Thames och Schaefer (2016) är det dock bara en tidsfråga innan tydligare spår av revolutionen kommer kunna observeras inom många av dagens industrier. De argumenterar att intelligenta fabriker och smart tillverkning kommer vara standarden i framtiden.

Industri 4.0 ämnar resultera i att olika delar av produktionen ska kunna kommunicera med varandra till fördel för en ökad produktivitet, effektivitet och flexibilitet (Thames & Schaefer, 2016). Zheng et al. (2018) anser att konceptet Industri 4.0 är av relevans och intresse för nästan alla industrier, medan Strandhagen et al. (2017) argumenterar att effekterna kommer bli störst inom industrier med standardiserade repetitiva processer.

Det är en beskrivning som passar in på denna studies fall, Holmen. Pantsar et al. (2015) diskuterar konceptet Industri 4.0 i relation till pappers- och massaindustrin, med en positiv inställning men menar att det i första hand måste genomföras fler branschspecifika studier för att identifiera potentiella implementeringsområden. Även Toppinen et al. (2017) efterfrågar ytterligare forskning om hur industrin möter morgondagens utmaningar och omständigheter med innovation.

## 1.1 Problemformulering

För att få och behålla marknadsledning krävs det att företag hela tiden utvecklas för att behålla ett övertag över sina konkurrenter. Att i nuläget ha funnit och fyllt ett marknadsbehov är inte nödvändigtvis en garanti för att kunderna eller marknaden kommer finnas kvar permanent. Det är alltså viktigt att både kunna möta skiftande förhållanden och att i förebyggande syfte utforska möjligheter som kan ligga till grund för en ökad marknadsdominans (Lin & McDonough, 2011), det vill säga att både främja innovation och ta vara på de intraprenörskompetenser som finns tillgängliga inom företaget (Seshadri & Tripathy, 2006). Det finns inget som säger att utforskandet av en ny teknik eller idé måste bli framgångsrik, men ett misslyckat försök kan ändå bidra med nya insikter, vilket kan utöka företags kunskapskapital och då bättra på chanserna för efterkommande försök att lyckas (Townsend, 2010).

Innovation är ofta en viktig del av organisationers långsiktiga framgång; Enligt Tellis et al. (2009) samt Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez och Sanz-Valle (2016) avspeglas ofta kommersialiseringen av radikala innovationer direkt på organisationers finansiella prestanda. Dessutom fann Tellis et al. (2009) att kulturen inom organisationer var den starkast drivande kraften bakom radikala innovationer, och av den anledningen faller organisationskultur direkt inom intresset för följande studie.

Till följd av den ökande aktualiteten av Industri 4.0 (Thames & Schaefer, 2016) och en växande efterfrågan på innovation inom pappers- och massaindustrin (Toppinen et al., 2017) så ligger denna studie väl i tiden, eftersom det studerade fallet väl exemplifierar båda aspekter. Innovation är alltså fortfarande av relevans för väletablerade företag likt Holmen, för att undvika att organisationen stagnerar över tid. Anledningen till detta beskrivs av Seshadri och Tripathy (2006) vara att innovation ofta kan tjäna till att reducera kostnader eller främja

organisationens möjliga kundfokus. Dessutom beskrivs innovation till följd av så kallat intraprenörskap som en av de drivande faktorerna bakom en organisations förmåga att förnya sig. Parker (2011) definierar intraprenörskap, även känt som företagsentreprenörskap, som utvecklingen av nya satsningar inom en existerande organisation, med avsikt att exploatera nya möjligheter och skapa ekonomiskt värde. Detta i kontrast mot entreprenörskap vilket i stället syftar till utvecklingen av en ny satsning utanför en existerande organisation.

Följaktligen faller studiens intresse vid hur en organisation faktiskt möjliggör för innovativa processer att födas på alla företags plan. Samt, vad som krävs för att alla inom företaget ska anse det både möjligt att bidra till innovation och känna sig motiverade att göra det. Fokuset för följande studie hamnar således på organisationskultur, intraprenörskap, och hur fenomenen påverkar samt hanteras av ett väletablerat svenskt industriföretag.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Denna studie ämnar att med grund i medarbetarutsagor genomföra en organisationskulturell analys av hur ett väletablerat svenskt företag fångar upp medarbetares innovativa idéer, samt möjligheter och svårigheter med intraprenörskap.

- *På vilket sätt hanteras innovation och intraprenörskap av organisationen?*
- *Vilka möjligheter och svårigheter kan identifieras gällande att fånga upp medarbetares innovativa förslag inom organisationskulturen?*
- *Hur påverkar organisationskulturen möjligheterna till intraprenörskap?*

## 1.3 Målgrupp

Studien är av relevans för såväl studenter som akademiker med intresse för innovation, organisationskultur och intraprenörskap, samt hur dessa kan främja eller hindra varandra inom kontexten av ett väletablerat svenskt industriföretag. Det studerade fallet handlar även om förändringar i linje med Industri 4.0, således tros en nutidsbild av organisationens hantering av innovation även kunna vara av intresse för verksamhetsutvecklare på liknande företag, och akademiker inom forskningsfältet.

Vidare avser studien vara av direkt relevans för både ledare och medarbetare på Holmen då arbetet tar avstamp i interna åsikter och utsagor, varpå dessa diskuteras, presenteras och analyseras. I förlängningen anses studiens fynd, både gällande lärdomar och beskriven problematik, även vara av intresse för likartade organisationer och praktiker som vill arbeta med att stimulera innovation.

## 1.4 Avgränsningar

Företaget från vilket följande studies empiriska fynd inhämtats är utöver Sverige, även internationellt verksamma. För studien har dock endast medarbetare vilka arbetar inom någon av organisationens inhemska filialer intervjuats. Således förhåller sig studien endast till en nationell kontext.

Följande studie har utförts som en intervjustudie. Om möjligt, kompletteras studier av detta slag gärna även med platsförlagda observationer. Till följd av under studien rådande pandemi togs dock beslutet att undvika såväl onödigt resande som närvaro. Resultatet av detta innebar att observationer ej ansågs vare sig passande eller möjliga att genomföra inom studiens ramar.

Till följd av studiens tänkta omfattning och urvalsprocess gällande intervjupersoner, reflekterar dess empiriska material främst åsikter på tjänstemannanivå. Studien har alltså inte haft tillgång till och intervjuat övre ledning eller VD, ej heller arbetare i produktionen.

I avsnitt 5.2 påträffas av Holmen officiellt presenterade värderingar vilka ligger till grund för studien. Organisationen påvisar verklighetsförankringen hos dessa genom att referera till sin målstyrningsmodell. Detta ansågs vara av intresse för studien och belystes således. En mer ingående analys av sagd modell ansågs dock inte innefattas inom studiens syfte, och därav faller denna utanför studiens omfång mer än som referens.

## 1.5 Disposition

Följande studie innefattar åtta separata kapitel vilka gemensamt tjänar till att introducera studiens forskningsområde för läsaren, förklarar dess genomförande, besvara dess frågeställningar, och rundas av med lärdomar och uppslag för ytterligare forskning.

**1 Introduktion** – Detta inledande kapitel presenterar studiens forskningsområde, vilket leder fram till en problemformulering. Vidare redogörs för studiens syfte, frågeställningar och dess tänkta målgrupp. Avslutningsvis lyfts även de avgränsningar som gjorts inom arbetet.

**2 Tidigare forskning** – Syftar till att bygga en kunskapsbas kring de ämnen som behandlas inom studien. Kapitlet ligger även till grund för studiens analys av dess empiriska material.

**3 Metod** – Här redogörs för studiens utformning och tillvägagångssätt, både sett till inhämtning samt hantering av teoretiskt och empiriskt material.

**4 Teori** – Beskriver studiens teorival, vilket användes för att undersöka och besvara dess syfte och frågeställningar. Den valda teorin tjänar även till att tolka studiens empiriska fynd och ligger således till grund för det efterföljande resultatkapitlet.

**5 Resultat** – Utifrån den valda teorins ramverk presenteras studiens empiriska fynd, dessa kommer sedan till nytta i den påföljande analysen.

**6 Analys** – Innefattar en diskussion som med avstamp i studiens frågeställningar ställer studiens empiriska fynd mot den kunskapsbas som presenterades inom tidigare forskning.

**7 Slutsatser** – Avser sammanfattat presentera studiens fynd med avsikt att besvara studiens frågeställningar och bemöta dess syfte. Avslutningsvis lyfts även förslag på framtida forskning.

**8 Reflektion** – Reflekterar över såväl studiens genomförande som dess slutresultat.

## 2. Tidigare forskning

*Följande kapitel syftar till att belysa tidigare forskning vilket gjorts inom fälten för innovation, kreativitet, kultur, ledarskap, intraprenörskap, ambidextriösitet, samt IT och digitalisering. Således formuleras en kunskapsbas vilken nyttjas för att i senare delar analysera och diskutera studiens empiriska fynd.*

### 2.1 Innovation som koncept

Innovation är ett koncept vilket diskuteras flitigt inom många av dagens organisationer och är något som kan leda till såväl stora framsteg som bakslag. Kuratko (2009) beskriver vår tid som en pågående global innovationsrevolution där innovationstänk genomsyrar organisationer på alla plan. Men Kuratko argumenterar att redan etablerade företag antingen måste göra omställningen för att delta i revolutionen eller riskera att falla offer för den.

Innovationer kan uppstå från en mängd olika källor, antingen från enstaka individer i form av en ensam uppfinnare som designar lösningar på egna problem eller som resultatet av forsknings- och utvecklingsprojekt ledda av större organisationer (Schilling, 2020). Gemensamt för alla innovationer är dock att de tar sin början i form av en originell idé. Denna förmåga att generera originella och användbara idéer benämns kreativitet (Schilling, 2020). Dewar och Dutton (1986) förklarar att ett originellt verk måste differentiera från tidigare producerade verk och samtidigt vara överraskande nog att inte endast vara det nästa logiska steget i en serie av kända lösningar. Graden till vilken en produkt är originell beskrivs av Boden (2003) som en funktion av både hur annorlunda den är från tidigare verk samt dess mottagares tidigare erfarenheter. Schilling (2020) förklarar att en produkt kan vara originell för personen som skapade den men känd av andra, detta rubriceras då som en återuppfinning. En produkt kan även vara originell för dess närmaste publik men välkänd i andra delar av världen (Schilling, 2020). De mest kreativa verken är således originella på en individuell producentnivå, den lokala mottagarnivån, samt på en bredare samhällelig nivå (Schilling, 2020).

Vad som är innovation beror alltså på. Medan SAOL (2015) beskriver innovation som nyhet eller förnyelse menar Tang (1998) att det inte enbart är skapandet av en ny idé som är innovationen, utan i stället ska hela processen från idéskapande till implementering och bruk på en marknad uppmärksammas. Tang belyser alltså även vikten av att utnyttja eller kommersialisera den skapade tjänsten, processen, eller produkten som en viktig del inom den innovativa processen. Men trots att innovation är en central term och en viktig målsättning för många företag så finner många av dagens organisationer det utmanande att nå innovation (Kahn, 2018). Enligt en studie utförd av Accenture där över 500 chefer inom olika länder och branscher svarade, påstod sig 67 % vara starkt beroende av innovation för att nå sina långsiktiga mål, samtidigt som mindre än hälften av respondenterna ansåg sig ha ett effektivt tillvägagångssätt gällande produktutveckling och att söka innovation (Koetzier & Alon, 2013).

Ett vanligt missförstånd är att innovation måste vara något fullständigt nytt och radikalt till sin natur; att smärre inkrementella innovationer inte räknas (Kahn, 2018). Detta tankesätt är problematiskt då radikal innovation är väldigt utmanande, kan kräva speciella resurser, och medför en substantiell risk jämfört med inkrementell innovation (Kahn, 2018). Kahn menar att framgångsrika organisationer förstår att innovation inte är ett binärt fenomen utan faller inom ett spektrum, vars omfång sträcker sig från smärre inkrementella förändringar till större radikala

innovationer. Organisationer som inser detta kan bättre balansera sina innovationsinsatser för att tillåta små vinster i jakten på de stora vinsterna (Kahn, 2018).

## 2.2 Kreativitet bland individer och organisationer

Det finns omständigheter och egenskaper som kan ha en påverkan på innovationsförmåga. Kreativitet, förmågan att se ovanliga mönster och relationer, samt producera originella idéer och ting beskrivs av Tang (1998) som en nödvändig förutsättning för innovation. Schilling (2020) förklarar en individs kreativa förmåga främst som en funktion av dennes *kunskap, personlighetsdrag, motivation* och *omgivning*. Dessa kan skilja sig åt mellan individer och inom organisationer handlar det om att låta individers kreativa förmågor få utlopp. Axtell et al. (2000) argumenterar nämligen att kreativitet vilken gagnar organisationen är möjlig att genereras av anställda inom så gott som alla organisationens positioner och nivåer.

Den första funktionen syftar till individens förståelse för fältet. *Kunskap* beskrivs av Schilling (2020) ha en tveeggad påverkan på kreativitet; om individen har för lite kunskap inom fältet är det osannolikt att denne förstår det tillräckligt väl för att kunna bidra meningsfullt till det. I kontrast till detta nämns dock att om en individ är för insatt i fältet kan denne fastna i existerande logiker och synsätt vilket hindrar individen från att nå lösningar vilka kräver ett alternativt perspektiv (Schilling, 2020). Frensch och Sternberg (1989) argumenterar därför att en individ med endast en måttlig kunskapsnivå inom ett fält skulle kunna producera mer kreativa lösningar än en individ med omfattande kunskaper inom sagt fält. Vidare förklarar Frensch och Sternberg att det därför är vanligare att banbrytande innovationer ofta utvecklas av till ett fält utomstående individer. Med detta i åtanke lyfter West och Hirst (2005) en viktig organisatorisk fråga, bör grupper arbeta tillsammans länge över tid för att främja samhörighet eller skulle en ökad mångfald till följd av en högre intern talangmobilitet bättre stimulera innovation?

Vidare beskrivs vissa egenskaper leda till en ökad fallenhet för kreativitet och således även innovation. Det *personlighetsdrag* vilket oftast associeras med kreativitet är vad McCrae och Costa (1997) benämner *öppenhet till erfarenheter*, vilket enligt Schilling (2020) reflekterar en individs användning av aktivt fantiserande, estetisk känslighet, uppmärksammande av känslor, preferens för variation, samt intellektuella nyfikenhet. Schilling menar att individer som påvisar en högre öppenhet till erfarenheter således mer naturligt utforskar ovanligare idéer och har lättare för att öppna upp i kreativa sammanhang. Men även dessa individer behöver stöd från sin organisation för att uppnå sin kreativa potential (Schilling, 2020).

Det ligger även till fördel om individen anser sig ha en anledning att vara kreativ. Enligt Tang (1998) kan *motivation* delas in i inre eller yttre baserat på dess källa relativt till personen i fråga. Personer som drivs av en inre motivation uppskattar att ta sig an utmaningen och njuter av att utföra de relevanta uppgifterna (Tang, 1998). De personer som i stället drivs av yttre motivation söker i stället uppskattningen och compensationen som följer med uppgiften (Tang, 1998). Det förklaras dock även av Tang att inre och yttre motivation inte utesluter varandra, det är möjligt att en person drivs av båda sorters motivation.

Intern motivation har visats vara en väldigt viktig del av kreativitet, det vill säga att det är mer troligt att en individ är mer kreativ om denne arbetar med saker som den är genuint intresserad av (Amabile, 1983). I kontrast till detta visar flera studier att kreativitet kan undermineras genom att förse individer med externa motivationsincitament i form av pengar och priser (Deci

et al., 1999). Schilling (2020) argumenterar att detta fenomen lyfter en viktig frågeställning kring vilken roll ett idéinsamlingssystem spelar inom en organisation som erbjuder monetära belöningar för idéer. Antingen kan sådana externa belöningar alltså spåra ur redan existerande intern motivation, alternativt om de monetära belöningarna är små kan systemet potentiellt primärt tjäna till att bjuda in individer att erbjuda sina idéer vilket sänder en värdefull signal angående företagets kultur (Schilling, 2020). Enligt Schilling krävs det i dagsläget mer forskning inom området för att ta reda på exakt vilken sorts värkning av idéer, om någon, som är den mest effektiva.

Organisationen inom vilken individen ska vara kreativ spelar också en avgörande roll. Schilling (2020) argumenterar att för att uppnå en individs kreativa potential krävs en stöttande *omgivning*. En sådan tillåter individen att självständigt över tid utforska sina idéer, tolererar okonventionella idéer, har en struktur vilken inte är för rigid eller hierarkisk, samt beslutsnormer vilka inte kräver total konsensus (Schilling, 2018). Lewrick et al. (2018) förespråkar också vikten av en bekväm och välanpassad arbetsmiljö för att främja kreativt arbete och menar att utformningen av en sådan miljö handlar i grund och botten om fyra element: platsen, personerna, processen och meningsfullheten av arbetet som utförs. Arbetsmiljön har även blivit ett av de viktigaste verktygen för ett företag att behålla sina bästa talanger och högst presterande (Lewrick et al., 2018).

Avslutningsvis är det värt att lyfta att det råder stor variation mellan olika individers förmåga att vara kreativa och innovera. Narin och Breitzmans (1995) fynd pekar mot en tiofaldig skillnad i produktivitet mellan de högst och lägst produktiva innovatörerna. Tang (1998) menar att detta får två implikationer: för det första, en organisation måste säkerställa att de högpresterande fortsätter att skapa. För det andra, att öka den innovativa produktiviteten hos resterande anställda, vilka utgör majoriteten, även med en marginell ökning vore betydelsefullt på grund av den stora mängd som påverkas (Tang, 1998). Vidare menar Tang att denna ökning av produktivitet hos den större massan även positivt påverkar den högpresterande minoriteten, då dessa möjliggörs ytterligare dra inspiration från samt bygga vidare på dess skapelser.

### 2.3 Ett företags kultur kan påverka hanteringen av innovationer

Vad som är kultur, och hur en sådan är uppbyggd går att ses på från flera perspektiv. För att i denna studie kunna undersöka organisationskultur väljer jag att se till Scheins (2017) definition och modell. Scheins modell av kultur används för att möjliggöra en flerskiktig analys av en organisationskultur. Detta leder till en kartläggning av hur en organisations innovationssatsningar manifesterar sig inom dess olika kulturella nivåer. Goffin och Mitchell (2017) förklarar att Schein (1984) var den första forskaren att identifiera kulturens olika nivåer. Scheins arbete har använts till praktiska idéer kring hur vi kan studera, tolka och förbättra vår organisationskultur.

För att inledningsvis fastställa en grundförståelse lyfts studiens valda definition. Schein (2017) menar att en organisations kultur kan definieras som dess ackumulerade delade lärande kring hur problem ska lösas gällande externa anpassningar och interna integrationer; vilka anses giltiga och därför lärs ut till nya medlemmar som det korrekta sättet att uppfatta, tänka, känna, och bete sig i relation till dessa problem. Detta kontinuerliga lärande beskrivs som ett mönster



eller trossystem, värderingar, och beteendemässiga normer vilka efter en tid kommer att tas för givet (Schein, 2017).

Dessa aspekter tillsammans bidrar till att kultur är *delad* och resultatet av ett *delat* lärande (Edmondson, 2012). Schein (2017) förklarar att detta innebär att för att förstå en given grupps kultur krävs en förståelse för vilket sorts lärande som har genomgått, över vilket tidsspänn, och under vilket sorts ledarskap. För att summera utgör alltså dessa byggstenar tillsammans det delade lärandet som i sin tur bildar gruppens kultur. Schein (2017) menar att det delade lärandet övergår till gruppens tro och värderingar och är vad som ger mening till dess dagliga aktiviteter och arbete. En grupps kultur kan alltså även ses som dess identitet, vilken både har en extern komponent i hur organisationen presenterar sig själv för omvärlden samt en intern komponent vilken utgör dess självuppfattning (Schein, 2017).

Organisationens kultur är också bidragande till utformningen av organisationens strukturer då dessa anpassas efter organisationens värderingar och antaganden (Ahmed, 1998). Organisationens kultur och arbetssätt kan således vara såväl främjande som hämmande för dess innovationsarbete baserat på hur väl de överensstämmer med organisationens mål. Innovation gagnas av mer deltagande strukturer och kulturer (Burnside, 1990). Ahmed (1998) beskriver en organisation som exemplifierar detta som att vara mindre regelbestämd, mer informell, uppmuntrar till att många åsikter lyfts och övervägs, faciliterar interdisciplinärt arbete över avdelningsgränser, och har en låghierarkisk ledningsstruktur. I kontrast menar Ahmed att organisationer, vilket tidigare nämndes i kapitel 1, även kan komma att utveckla en kultur och strukturer vilka motarbetar eller försvårar för innovation. En sådan organisation är mer hierarkisk, byråkratisk, lider av långsamt beslutstagande till följd av långa beslutsfattningsskedjor, lågt individuellt spelrum för eget initiativtagande, och fasta avdelningsavskärmningar med funktionell specialisering (Ahmed, 1998).

Kulturer är alltså inte endast något som skiljer sig mellan olika geografiska platser utan kan variera så nära som mellan två verksamhetsområden som arbetar vägg i vägg (Schein, 2017). En organisationskultur definieras av Bratton och Gold (2017, s.380) som ”Värderingar, förståelser, och sätt att tänka på vilka delas av majoriteten av medlemmarna inom en organisation, och som läres ut till nyanställda som korrekt tillvägagångssätt”. Naranjo-Valencia et al. (2010) argumenterar att organisationskulturer är en av nyckelfaktorerna bakom huruvida innovation främjas eller hämmas inom ett företag. Hartmann (2006) samtycker och förklarar att då organisationskultur kan påverka de anställdas beteende så är det möjligt att genom denna etablera innovation som en fundamental värdering och på så sätt framdriva en långtgående hängivenhet till konceptet. En definition som närmare ställer organisationskultur i relation till denna studies fokus kan vara ”En innovationskultur kultiverar engagemang och entusiasm, utmanar människor att ta risker i en säker miljö, främjar lärande och uppmuntrar till självständigt tänkande för att uppnå inkrementella och radikala innovationer” (Rao & Weintraub, 2013, s.30).

Kulturen inom en organisation kan alltså ha en direkt påverkan på det interna arbete som utförs. Lin och McDonough (2011) argumenterar därför att organisationer bör sträva efter att forma en kultur som ingjuter värderingar i linje med tolerans av osäkerhet, öppenhet till utmaningar, och en hög tillit anställda emellan för att gynna innovation. Martins och Terblanche (2003) tillägger även en flexibel auktoritetsstruktur med färre nivåer i hierarkin, fritt utbyte av information, och risktagande beteenden som viktiga faktorer inom en organisationskultur vilken direkt stöder

innovation. Likaså García-Granero et al. (2015) pekar ut organisationer vars kultur uppmanar till risktagande beteenden som att kunna ha en positiv påverkan på dess innovativa prestanda.

Det ska dock tilläggas att kulturer inte alltid är något positivt och allt för lätt kan en organisationskultur skapas som hindrar innovation. Vidare förklarar Schein (2017) att det även är möjligt för subkulturer att skapas, alltså exempelvis utskott från en organisationskultur där några medlemmar avskilt utvecklat separata värderingar. Således kan en välanpassad kultur komma att bli lidande till följd av dess subkulturer (Schein, 2017). Goffin och Mitchell (2017) exemplifierar vanligt förekommande kulturella problem som en stark hierarkisk kontroll, brist på erkännande vid lyckad innovation, samt att organisationen inte lyckas klargöra för de anställda att innovation är allas ansvarsområde. Organisatoriska förändringar, specifikt de som rör nedskärningar, tenderar också att dämpa organisationens innovationsförmåga (Goffin & Mitchell, 2017). Intressant att notera i det fallet är att osäkerheten kring förväntade nedskärningar visat sig ha en större negativ påverkan på den organisatoriska kreativiteten än vad själva nedskärningen i sig får (Amabile & Conti, 1999). Goffin och Mitchell (2017) förklarar detta bero på att de organisatoriska förändringarna skapar en negativ atmosfär på arbetsplatsen vilken stryper kreativitet, de anställda som förblir kreativa oavsett tenderar då i stället att hålla på sina idéer till egen fördel, snarare än att dela dem med organisationen för dess vinnings skull. Förändringar inom organisationen kan alltså komma att påverka kulturen till den punkt att dess medlemmar inte längre agerar efter dess ursprungliga riktlinjer.

## 2.4 Vikten av intraprenörskap

Det är avgörande för ett företag att kunna identifiera, främja och arbeta för att bevara sina ledande innovatörer. Enligt Bhide (1994) replikerade eller modifierade över 70 % av framgångsrika entreprenörer en idé vilken påträffades under en tidigare anställning. Det är även främst personer som frustrerats av organisationskulturen på sin tidigare arbetsplats som skapar flest entreprenörssatsningar (Martin, 1994). Det är således avgörande för en organisation att främja en kultur vilken uppmuntrar till intraprenörskap snarare än entreprenörskap, alltså att anställdas entreprenörssatsningar genomförs internt inom organisationen snarare än fristående av individen (Goffin & Mitchell, 2017). Detta då som tidigare beskrivet de mest produktiva innovatörerna inom ett företag med stor sannolikhet är väldigt få relativt till den totala mängden anställda; vilket redan föreslogs av Lotka (1926) och styrktes av Narin och Breitzman (1995).

Vidare beskrivs intraprenörskap kunna delas in i flera delar. Antoncic och Hisrich (2001) förklarar att intraprenörskap kan klassificeras inom fyra dimensioner, *nya affärsatsningar* – den mest framstående dimensionen, vilken kan öppna upp nya marknader i och med en omdefinition av organisationens produkt- eller tjänsteutbud. *Innovativitet* – refererar till produkt- och serviceinnovation med betoning på innovation och utveckling av existerande teknologi. *Självförnyelse* – syftar till förvandlingen av organisationer genom förnyelsen av de grundläggande idéer på vilka de byggdes. Samt, *proaktivitet* – som relaterar till att hålla en aggressiv marknadsposition relativt till sina konkurrenter, vilket åtföljs av ett högt experimentellt risktagande.

Intraprenörsmöjligheterna beskrivs vara många och det är alltså därför av vikt att skapa en miljö som i så stor utsträckning som möjligt tar vara på interna innovationsförmågor. En intraprenörsträmmande kultur likställs av Chandler et al. (2000) som en organisations förmåga

att utveckla en fungerande arbetsmiljö som uppmuntrar kreativitet, innovation, och entreprenörskap. För att en organisation ska vara innovativ argumenterar Khazanchi et al. (2006) att den måste forma sin kultur för att möjliggöra konstant innovation. Således menar Khazanchi et al. att intraprenörskapskultur är av stor betydelse för innovation inom en organisation. Detta går väl i linje med den betydelse Seshadri och Tripathy (2006) tillskriver konceptet av genomträngande innovation, i kontrast mot mer traditionella centraliserade innovationsinitiativ vilka framarbetas av specifikt utformade arbetsgrupper. Där genomträngande innovation förklaras syfta till en organisationsdynamik där alla har ett gemensamt ansvar och möjlighet, oavsett intern position, att lyfta och driva innovativa förslag. Vidare beskrivs genomträngande innovation, som en strategi för långsiktig marknadsframgång, vara av speciellt stor vikt för större organisationer då fler medarbetare innebär fler potentiella intraprenörer (Seshadri & Tripathy, 2006).

## 2.5 Ledarskap och organisationskultur

En VD har en stark påverkan på många aspekter av hur dess organisation förvaltar och styr sitt arbete. Schein (2017) argumenterar att så även är fallet med organisationens kultur, vilket stöds av Sarros et al. (2002) som fann att ledarskapet är markant mer influerande på organisationens kultur än vad kulturen är på organisationens ledarskap. Kommunikerandet av värderingar från övre lednings sida är ett konkret sett på vilket organisationskulturen kan påverkas (Hogan & Coote, 2014). Vidare menar Ogbonna och Harris (2000) att organisationskulturen är en avgörande medlare mellan organisationens ledarskapsstil och dess prestanda, det vill säga att det är avgörande för organisationens arbete att ledarskapet agerar i samklang med dess kultur.

Gällande ledarskapets påverkan på innovation så faller det på VD och högsta ledningen att bestämma organisationens innovationsstrategi, tydligt kommunicera den, och skapa en miljö i vilken innovation kan frodas (Goffin & Mitchell, 2017). Prahalad (2010) argumenterar dock att ledningen måste förstå att lösningen inte är så simpel som att bara implementera bästa praxis. Anledningen till detta menar Prahalad beror på att mer radikal innovation kräver annorlunda idéer, identifierandet av nya möjligheter, och uppbyggnaden av originella organisationer snarare än implementeringen av standardiserade processer.

Organisationens arbete och resultat speglar till stor del dess ledarskaps handlingar. Inom kontexten innovation beskriver således Goffin och Mitchell (2017) att ledarskap bör inkludera att kommunicera tydligt hur viktigt innovation är för organisationen, att demonstrera detta genom att investera högsta ledningens tid i att stödja innovativa projekt, samt att etablera nyckelfaktorer inom organisationskulturen så som friheten att experimentera, och att konstant driva innovationsprojekt. Vidare lyfts ledningens attityd som att kunna ha en direkt positiv påverkan på alla aspekter relaterade till implementeringen av de organisatoriska förändringar som krävs för att anamma ett mer innovativt arbetssätt (Damanpour & Schneider, 2006; Sarros et al., 2008). Denti och Hemlin (2012) argumenterar dock att det må vara viktigt för organisationen att ledningen sätter tydliga mål relaterade till innovation, men också avgörande att de även möjliggör dem genom allokering av resurser, tid och anläggningar. Benitez-Amado et al. (2010) lyfter också vikten av att investera i kontextualiserande faktorer och artefakter som ett sätt att främja innovation. Ett exempel på sådana artefakter menar Benitez-Amado et al. vara organisationens IT-resurser, där en ökad investering bevisats ha en positiv påverkan på organisationsinnovation genom sitt möjliggörande av ett ökat intraprenörskap.

Både positiva och negativa förändringar inom organisationen, oavsett storlek kan ge stor effekt på intraprenörskapet då fenomenet beskrivs organisationstäckande. Seshadri och Tripathy (2006) beskriver att intraprenörskap kan manifesteras sig inom en organisations alla roller och funktioner, att inget verksamhetsområde eller grupp har monopol på fenomenet. Även om potentialen finns där varnar dock Seshadri och Tripathy att ett, av medarbetare upplevt, sporadiskt eller bristande engagemang kring innovation från övre ledning tenderar att ha en starkt negativ påverkan på intraprenörsandan.

Ledarskapsstilen hos organisationens VD har alltså en direkt påverkan på innovation. Hill et al. (2015) förklarar att ledningen måste vara skicklig på att hantera tvetydighet, detta då förvaltande av innovation innehåller flertalet dikotomier. Av existerande dikotomier menar Nilsson et al. (2012) att det specifikt är fyra olika vilka i första hand bör tas hänsyn till: *säkerhet/osäkerhet, kort/lång tid, stabilitet/flexibilitet* och *kontroll/frihet*. Osäkerhet syftar till risker, eller möjligheten till en mängd olika utfall för en given situation (Loch et al., 2007) men även till osäkerhet eller komplexitet i relation till en situation eller ämne (Jones et al., 2008). Van de Ven (1986) förklarar att vid utvecklandet av nya tjänster eller produkter tenderar processerna utformas för att försöka reducera osäkerheten och på så sätt uppnå högsta möjliga prestationsförmåga. Van de Ven argumenterar dock att vald osäkerhet, mångfald och turbulens inom en organisation är källor för kreativitet vilket minskar risken för organisationen att stagnera. Osäkerhetsdikotomin syftar således på balansakten mellan säkerhet för att reducera risker, och osäkerhet för att främja kreativitet (Nilsson et al., 2012).

Problematiken måste dock förstås och hanteras utifrån mer än bara ett nutidsperspektiv. En ytterligare utstående dikotomi vid den samtida hanteringen av inkrementell och radikal innovation är enligt Nilsson et al. (2012) de olika tidshorisonterna. För att förbli konkurrenskraftiga och främja finansiella framgångar på sikt krävs risktagande i jakten på radikala innovationer (Nilsson et al., 2012). Men dessa radikala innovationer är inte bara något som uppstår, Leifer (2000) menar att det ofta kan ta upp emot ett årtionde med investering av tid och pengar innan innovationen når sin marknad. Organisationer måste därför generera inkrementella innovationer för att även på kortare sikt säkerställa sin finansiella lönsamhet (Nilsson et al., 2012). Problematiken uppstår därför i avvägningen kring resursallokering, hur dessa ska fördelas för att möjliggöra båda sorters innovation och på så vis säkerställa att organisationen är lönsam idag men även förblir över tid (Nilsson et al., 2012).

Olika tidshorisonter och varierande nivåer av osäkerhet karaktäriserar alltså både inkrementell och radikal innovation. För att möta de krav vilka detta innebär så menar Tushman och O'Reilly (1996) att organisationer bör sträva efter att identifiera och implementera lämpliga processer, strukturer och strategier. Många organisationer har baserat sina produktinnovationsprocesser på sekventiella modeller, vilka har visat sig speciellt användbara vid den systematiska utvecklingen av inkrementella innovationer (Cooper, 1994). Dougherty och Hardy (1996) argumenterar dock att dessa sekventiella processer främst syftar till att kontrollera utvecklingen genom standardisering, något som hämmar kreativiteten och lärandeprocessen som krävs för mer radikala innovationer. I stället menar Dougherty och Hardy att organisationer kan gagnas av mer flexibla processer vilka bättre tar hänsyn till informalitet, återkoppling, och autonomis positiva påverkan på kreativitet och innovation. Svårigheten för ledare ligger sålunda i att identifiera, implementera, och bruka modeller och processer vilka balanserar flexibilitet och kontroll för att främja såväl inkrementell som radikal innovation.

Det är dock inte ovanligt att chefer inte förstår dessa tvetydigheter och vad de innebär för organisationen. Goffin och Mitchell (2017) menar att många högre chefer är mycket analytiska, ofta till följd av en finansiell bakgrund. Rigby et al. (2009) argumenterar att överanalytiska chefer tenderar att kväva innovation redan i de tidigaste processtegen vilket riskerar att stjälpa goda idéer och uppmuntra dåliga. Det beror enligt Kruger och Dunning (1999) på att även om cheferna själva inte är kompetenta innovatörer så är det vanligt förekommande att de överskattar sin förmåga att utvärdera andras innovationer. Rigby et al. (2009) argumenterar därför att organisationer till stor del bör försöka minimera kraven på godkännanden från icke kreativa chefer under innovationsprocessens gång.

## 2.6 Ambidextriösitet för inkrementella och radikala innovationer

Det är inte det lättaste att försöka hantera dagliga sysslor och samtidigt försöka arbeta mot långsiktiga projekt. De flesta organisationer måste förvalta sina existerande produktlinjer med konsekvent effektivitet och inkrementella innovationer, detta samtidigt som de försöker utveckla nya produktlinjer och reagera på teknologiska förändringar genom mer radikala innovationer (Schilling, 2020). Tushman och O'Reilly (1996) argumenterar att lösningen på detta bekymmer är att skapa en ambidextriös organisation. En ambidextriös organisation är ett företag med en komplex organisationsstruktur som kollektivt kan uppnå både kortsiktig effektivitet och långsiktig innovation (Tushman & Smith, 2002).

Att vara ambidextriös är att kunna göra två saker samtidigt. Detta beskrivs av Lin och McDonough (2011) som ambidextriösitetens kärna, behovet hos organisationer att samtidigt fokusera på exploatering och utforskning för att förbli framgångsrika. Detta försvåras dock av att de aktiviteter som innefattas inom exploatering och utforskning är grundläggande inkonsekventa och motsägelsefulla (March, 1991). Lin och McDonough (2011) förklarar problematiken som följande: Utforskande grundar sig i variansökande aktiviteter och således en ambition att bredda organisationens verksamhetsområde, lärande genom att göra, och att försöka och låta sig misslyckas; exploatering grundar sig i stället i variansminskande aktiviteter vars ambition är att vässa existerande verksamhetsområden och disciplinerad problemlösning. Exploatering bygger på en organisations tidigare prestationer och handlingar, utforskning söker i stället nya tillvägagångssätt och infallsvinklar som kan vara väldigt annorlunda från organisationens tidigare arbete (Lin & McDonough, 2011). De nya processer och produkter som uppstår till följd av utforskande aktiviteter är även ofta i direkt konkurrens med tidigare existerande processer och produkter (Smith & Tushman, 2005).

Ambidextriösa organisationer kan samtidigt nyttja strikta och byråkratiska strukturer inom några av organisationens avdelningar och mer organiska strukturer i andra (Tushman & Smith, 2002). Schilling (2020) menar att detta exempelvis är ett av syftena bakom att låta forsknings- och utvecklingsenheter vara relativt fristående från resten av organisationen. En organisation kan då använda höga nivåer av formalisering och standardisering inom sina tillverknings- och distribueringsavdelningar, men låg standardisering inom sin forsknings- och utvecklingsenhet. Organisationer kan enligt Schilling centralisera och koordinera aktiviteterna inom avdelningar som agerar konkret inkomstkälla, exempelvis tillverkning, och samtidigt decentralisera forsknings- och utvecklingsprojekt till mindre grupper som agerar som små fristående satsningar.

## 2.7 IT och dess relation till kultur och innovation

Kultur spelar även en avgörande roll vid studerandet av informationsteknologi. Enligt Leidner och Kayworth (2006) är förståelsen för kultur av vikt inom IT-studier då en nations, organisations, eller grupps kultur kan påverka framgångsrikedomen av såväl implementationer som det efterföljande användandet av informationsteknologi. Att personers kulturella värderingar reflekterar deras beteende mot IT-artefakter stöds även av Abubakre et al. (2017a, 2017b). Vidare menar Leidner och Kayworth (2006) att IT-artefakter kan användas för att påverka en organisationskultur, detta genom att artefakten kan komma att påtvinga sin inbyggda logik på dess användare som kan komma att formas av den. Davenport (1998) förklarar att den påverkande effekten av ett IT-system till stor del då baseras på dess omfattning. I ett fall fann Doherty och Doig (2003) att implementationen av ett förbättrat datalager ledde till förändringar i organisationens värderingar relaterade till bland annat kundservice och flexibilitet. Doherty och Perry (2001) fann i stället att implementeringen av ett arbetsflödeshanteringssystem ledde till att den studerade organisationens redan existerande kulturella värderingar relaterade till kundorientering, flexibilitet, kvalitetsfokus och prestationsorientering stärktes.

IS-forskningen har alltså med tiden lyckats fastställa att det finns en relation mellan IT och värdeskapande inom en organisation, men att det då krävs vissa förutsättningar (Kohli & Grover, 2008). Snarare än att IT, som ett isolerat verktyg, skulle skapa värde på egen hand så menar Melville et al. (2004) samt Wade och Hulland (2004) att IT måste vara del av en affärsvärdeskapande process tillsammans med andra informationssystem och organisatoriska faktorer som arbetar i synergi. Exempel på sådana faktorer kan vara IT-personer, rutiner, policys, processer, kulturer och strukturer (Melville et al., 2004; Wade & Hulland, 2004). Dock tillägger Santhanam och Hartono (2003) att IT-baserat värdeskapande inte är något som sker direkt inom en organisation. I stället kan processen från adoption till implementation, och sedan acceptans innebära en fördröjningseffekt på upp till flera år från dess ursprungliga investering (Santhanam & Hartono, 2003). Effekten av detta är att det då blir svårare för organisationer att uppskatta relationen mellan handling och verkan vid IT-implementeringar.

Relevant till IT-investeringar är också innovation, och då främst digitala innovationer (Yoo et al., 2010). Något som Yoo et al. menar skiljer digitala teknologier från tidigare teknologier är bland annat dess självrefererande natur, alltså att digitala innovationer kräver nyttjandet av digitala teknologier. Digitala innovationers självreferenskrav menar Kaczmarek et al. (2020) innebär att då organisationer ökar tillgängligheten till digitala teknologier så sänks även dess entrébarriärer för användande. Detta förklarar Yoo et al. (2010) leder till en positiv cykel där större tillgänglighet innebär lägre entrébarriärer, vilket resulterar i lägre upplärningskostnader, varpå en större spridning av innovationsarbete kan uppnås inom organisationen. Vidare har IS-forskning fastställt att tidigare erfarenheter är avgörande för att kunna utveckla kunskapen och expertisen som krävs för att möta de problem som kan uppstå inom IT-projekt (Li et al., 2017; Song et al., 2018; Zaheer et al., 2019).

Genom införandet av grundläggande IT kan alltså grunden ses läggas till en ökad organisationsöverspännande IT-kompetens. I samklang med detta menar Devaraj och Kohli (2003) att ett större individuellt användande av IT hos anställda reflekterar tillbaka på organisationen i det att användandet agerar som en medlare mellan IT-investeringar och företagsvärde. Walsh et al. (2010) förklarar att i takt med att anställda exponeras för IT, desto mer acklimatiserade blir de till dess användande. Effekten av detta blir då att deras fundamentala behov bättre tillfredsställs av IT-användande, de utvecklar större behov av IT,

samt blir mer självbestämmande i sitt IT-användande (Walsh et al., 2010). I relation till kultur förklarar Walsh (2014) att IT-kulturella värderingar specificerar en individs personliga övertygelser gällande huruvida denne bör nyttja IT-artefakter. Således kan en individs IT-kultur förstås genom att utforska hur dennes behov och motivationer uppfylls, eller ej, genom användandet av IT (Walsh et al., 2010; Walsh, 2014). Likt Tang (1998) tidigare beskrev motivation i avsnitt 2.2 så menar Walsh et al. (2010) att även IT-motivation kan delas in i intern och extern motivation. Intern IT-motivation åsyftar den tillfredsställelse som naturligt uppstår i samband med själva användandet av IT, och den externa IT-motivationen belyser att IT även kan nyttjas som ett medel till ett mål för att uppnå en specifik utkomst (Walsh et al., 2010). Avslutningsvis argumenterar Leidner och Kayworth (2006) att en ökad förståelse från chefer kring hur IT och kultur påverkar och blir påverkade av varandra kan positivt påverka såväl organisationens implementering som användande av IT. Ett sätt detta kan göras på är exempelvis genom att ledningen förespråkar delade IT-värderingar, vilket visats reducera alla former av konflikt relaterade till IT-implementation och IT-användande (Leidner & Kayworth, 2006).

Relevant till IT-implementation och innovation så talas även ofta om digitalisering i samma forum. Gobble (2018) förespråkar dock vikten av att separera dessa och hantera dem individuellt, anledningen är att digitaliseringsaspekten annars tenderar att kunna överskugga organisationens innovationsarbete. För att förtydliga distinktionen mellan de två koncepten förklarar Gobble att digitaliseringsinitiativ främst fokuserar internt på organisationens medarbetares arbete, medan innovationsarbete främst syftar till att förändra kundbeteenden. Vidare innebär digitaliseringsarbete ofta en längre förändringsprocess med flertalet mål, medan innovation fokuserar mer specifikt på uppfinningstillfället och implementationen av den innovationen (Gobble, 2018). Innebörden av detta är att innovation och digitalisering bör ses i relation till olika måttstockar för framgång (Gobble, 2018).

Till följd av vår tids stora digitaliseringsfokus så har även IT:s roll inom organisationer börjat förändras. Urbach et al. (2018) beskriver att en ökad digitalisering har bidragit till att IT-artefakter kommit att spela en större roll inom organisationer, vilket tidigare förklarades av Yoo et al. (2010) bero på dess självrefererande natur, och att således även kraven som placeras på IT-avdelningar kommit att förändras. Främst menar Urbach et al. (2018) att eftersom IT-artefakter i större utsträckning används för att realisera innovationer inom organisationen så krävs det att IT-avdelningar samarbetar förebyggande med resterande verksamhetsområden för att gemensamt identifiera, utveckla, och implementera teknologiska innovationer. Många IT-avdelningar beskrivs dock ha funnit den omställningen problematisk, detta till följd av dess vanligaste förekommande roll som ren tjänsteförstärkare utan några dedikerade innovationsförmågor (Urbach et al., 2018). En bidragande faktor till detta beskrivs även vara tidigare kostnadsoptimeringar, till följd av dessa har IT-avdelningar sällan kapaciteten som krävs för att testa och implementera nya idéer utöver den dagliga verksamheten (Urbach & Ahlemann, 2019). Alltså kan ses att ett ökat innovationsansvar på IT-avdelningar kan komma att innebära ett förändringsbehov som organisationer måste hantera.

Sammanfattningsvis har kapitlet redogjort för vad innovation är, och vem som innoverar, vilken roll kreativitet spelar inom innovation, samt vad som krävs av en organisation för att stimulera kreativitet. Kapitlet har även uppmärksammat hur en organisationskultur uppstår, vad subkulturer är, och hur dessa påverkar en organisations interna arbete kring innovation. Dessutom har tidigare forskning om varför intraprenörskap är viktigt, dess olika aspekter, samt

konceptets potential inom större organisationer behandlats. Vidare beskrevs ledningens roll inom organisationskulturen, hur deras handlingar positivt och negativt kan påverka intraprenörskapsandan, vilka dikotomier som ledandet av en ambidextriös organisation innebär, samt vad en ambidextriös organisation är. Avslutningsvis belystes även IT och dess relation till organisationskultur och digitaliseringsinitiativ. Således har nu några av de många aspekter vilka tillsammans har en direkt eller indirekt påverkan på innovation uppmärksammas. Tillsammans ämnar dessa resultera i en kunskapsbas utifrån vilken följande studie kan tolkas. Vilka paralleller som uppstår mellan tidigare forskning och som i vårt fall Holmen återstår att se.



### 3. Metod

*Följande kapitel belyser de ställningstagande som gjorts kring studiens utformning. Detta innebär en genomgång av de principer som legat till grund för dess tillvägagångssätt, både sett till teoretisk och empirisk informationsinhämtning och hantering.*

#### 3.1 Forskningsmetod

Nedan belyses den forskningsstrategi, design, format, och studiens grundantagande som tillsammans format det ramverk inom vilket arbetet genomförts.

##### 3.1.1 Forskningsstrategi

Denna studie likt många andra tog sin början i ett beslut gällande vilken sorts forskningsstrategi som ansågs bäst lämpad för dess mål och omfattning, ett beslut som konkret formade dess genomförande. Det finns många sätt att karaktärisera och klassificera forskning på, varav en av de vanligaste är distinktionen mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder (Myers, 2013). Kvalitativa forskningsmetoder har sin bakgrund inom samhällsvetenskapen och har som avsikt att studera sociala och kulturella fenomen, de försöker alltså förstå människor, deras handlingar och motiveringar, samt den bredare kontexten i vilken de lever och verkar (Bryman, 2015; Myers, 2013).

Kvalitativ forskning är således bäst lämpad om forskaren ämnar studera ett specifikt ämne på djupet, exempelvis inom en eller ett fåtal organisationer (Myers, 2013), vilket är fallet i följande studie som specifikt undersöker organisationen Holmen. Myers tillskjuter även i kontrast att en stor nackdel med kvantitativ forskning, som en generell regel, är att organisationens kulturella och sociala aspekter förloras, detta då kontexten utbytes mot förmågan att generalisera. Bryman (2015) samtycker att denna generaliserbarhet ofta är en drivande faktor bakom kvantitativ forskning. I och med detta kunde konstateras att den kvalitativa forskningsmetoden tycktes bättre överensstämmande med studiens mål.

Något som ytterligare talade för att detta skulle utföras som en kvalitativ studie berodde på att dess empiriska del planerades att fokusera på åsikterna hos ett tiotal respondenter. Kvantitativ forskning menar Myers (2013) är bäst lämpat om forskaren i stället ämnar ha en stor urvalsstorlek, samt önskar kunna generalisera resultaten till en större population. Exempelvis om målet med forskningen är att studera ett specifikt ämne bland många olika personer eller organisationer, samt för att identifiera trender eller mönster som kan appliceras i flera åtskilliga situationer (Myers, 2013). Studiens mål ämnade heller inte vara att kunna generalisera till, och bygga teori utifrån studiens fynd till en större kontext utan i stället ämnades lärdomar dras från ett specifikt fall inom en specifik kontext. Dessa lärdomar avses och tros dock även vara av värde för liknande organisationer.

Båda strategier ansågs användbara inom olika områden, men en stod ut som mer lämplig än det andra. I enighet med Brymans (2015) beskrivning av den kvalitativa forskaren hade denna studie för avsikt att nära involvera sig i sina deltagare för att förstå världen från deras perspektiv. I kontrast till detta beskrivs den kvantitativa forskningsstrategin snarare se på avsaknaden av relation mellan forskare och deltagare som önskvärd för att förespråka objektivitet hos forskaren. Således valdes den kvalitativa forskningsstrategin för följande arbete.

### 3.1.2 Fallstudieformat

Det finns en mängd olika sätt att designa sin forskningsstudie på. Denna uppsats ämnar följa upplägget för en fallstudie då detta bedöms bäst bidra till att uppfylla studiens mål. Enligt Bryman (2015) innebär forskningsdesignen fallstudie, likt namnet antyder, att forskaren utför en intensiv och detaljerad analys av ett eller flera fall, vilket kan undersöka exempelvis en befolkningsgrupp, skola, familj, organisation eller händelse. Denna studie fokuserade på en specifik organisation, Holmen, från vilken empiriska data insamlades. Valet av organisation skedde till följd av ett kontaktskapande med Sogeti under min praktik på LiU:s IT-avdelning, ett IT-konsultföretag som samarbetar med Holmen. Det studerade fallet var av intresse då det gav en inblick i det innovationsarbete som varit en bidragande del i att Holmen blivit, och förblivit ett väletablerat företag under en längre tid. Vidare innebar den decentraliserade organisationsstrukturen att en bredd både i hanteringen av, och värderingarna kring innovation kunde observeras. Således ansågs det studerade fallet möjliggöra en bred och kontrasterande analys av hur organisationskultur kan påverka hanteringen av innovation och intraprenörskap.

Fallstudier har många olika användningsområden och kan nyttjas inom både utforskande och förklarande forskning (Myers, 2013). När en fallstudie utförs inom utforskande forskning – vilket är fallet för följande studie – menar Myers att detta kan göras med avsikt att upptäcka relevanta funktioner, faktorer, eller problem vilka kan vara applicerbara även inom andra situationer.

Redan i studiens uppstartsfas lyftes tanken kring att eventuellt utföra just en fallstudie men det var dock aningen oklart huruvida detta vore det mest lämpliga upplägget. Fallstudier associeras nämligen inte endast med kvalitativ forskning då dessa kan ha både kvalitativa och kvantitativa inslag (Bryman, 2015). Men kvalitativ forskning lämpar sig väl för fallstudier, då metoder som deltagande observationer och ostrukturerade intervjuer ses som ledande till genereringen av en intensiv, detaljerad granskning av fallet (Bryman, 2015), vilket är målet för denna studie.

Utmärkande för fallstudier är alltså fallet. Myers menar (2013) att det främsta kännetecknet för en fallstudie är *vad* som studeras, där *vad* är en samtida verklig situation vilken forskaren inte har någon kontroll över och där allt kan hända på en gång. Vidare förklarar Myers att fallstudier fokuserar på att ställa frågorna *hur* och *varför*, exempelvis för att förstå hur och varför ett specifikt beslut togs, eller hur och varför en process fungerar som den gör. I enighet med detta utformades empiriinsamlingen på ett sätt vilket tillåter deltagarna att dela sin syn på *vad* – innovation, *hur* – tillvägagångssätt, och *varför* – förklaringar till varför innovation görs eller inte görs inom organisationen.

### 3.1.3 Filosofiskt grundantagande

Innan studien påbörjas bör författarens filosofiska grundantagande beskrivas för att ge en bättre bild av dess utgångspunkt och infallsvinkel. Myers (2013) menar att all forskning är baserad på antaganden gällande *vad* som konstituerar giltig forskning, och därmed vilka forskningsmetoder som är passande. Myers förespråkar Orlikowski och Baroudis (1991) indelning i de tre kategorierna: positivistisk, interpretivistisk och kritisk.

Dessa tre är alla användbara men inom olika sorters forskning då dessa är utformade att uppnå olika mål. Enligt Bryman (2015) är det positivistiska grundantagandet nära kopplat till forskning inom naturvetenskapen. Positivistiska studier ämnar oftast testa en teori i ett försök

att förbättra den förutsägande förståelsen av ett fenomen (Bryman, 2015; Myers, 2013). Vidare förklarar Myers (2013) att positivistisk forskning vanligtvis formulerar påståenden vilka beskriver ett ämne i form av oberoende variabler, beroende variabler, samt relationen mellan dem. Detta grundantagande ansågs inledningsvis av dessa anledningar inte överensstämma med den forskning som ämnades utföras.

Ett interpretivistiskt grundantagande innebär att synen på verkligheten skapas genom sociala konstruktioner (Myers, 2013). Interpretivistiska studier, till skillnad från positivistiska, nyttjar inte förutbestämda beroende, och oberoende variabler utan försöker i stället förstå fenomen genom betydelsen människor tillskriver dem (Orlikowski & Baroudi, 1991). Myers (2013) förklarar att forskningsmetoden alltså syftar till att skapa förståelse för mänsklig subjektivitet. Det är denna subjektivitet vilken ansetts av störst intresse för studien, eftersom syftet var att försöka fånga in och lyfta fram åsikter och verklighetsuppfattningar inom organisationen.

Sist och kanske även minst har vi då även det kritiska grundantagandet. Enligt Myers (2013) är det kritiska grundantagandet inte lika ofta förekommande som det positivistiska eller interpretivistiska. Syftet med sådan forskning är social kritik där restriktiva förhållanden som hålls vid liv genom *status quo* belyses och utmanas (Myers, 2013). Detta var dock inte studiens syfte.

Följande arbete kommer således nyttja ett interpretivistiskt grundantagande till följd av dess tolkande natur, och förståelse för den mänskliga subjektiviteten vilken bedöms avgörande i undersökandet av åsikter kring ämnet innovation inom företag. Att söka efter rätt och fel samt att försöka skapa en objektiv sanning anses mindre gynnsamt än förståelsen av innovation inom den specifika kontexten. För att vidare påvisa hur valet av det interpretivistiska grundantagandet har guidat denna studie lyfts ytterligare några av Myers (2013) förhållningssätt vilka beskriver studiens arbetssätt: Inom dynamiken *empirisk verklighet* kontra *objektivitetens natur* förklaras att den korrekta betydelsen av empiriska data inom interpretivismen bestäms utifrån dess kontext. Det är alltså genom förståelsen av kontexten inom vilken data insamlats som sagd data tolkas och ges mening. I kontrast till detta förklarar Myers att positivismen i stället ser empiriska data som objektiv med avsikt att kunna testa teori, kontexten förlorar då mening. Gällande *teorins natur* anses en teori inom interpretivismen som bra när den hjälper forskaren förstå de studerade människornas betydelse och avsikter (Myers, 2013). Positivismen anser att en teori är bra när dess hypotes testas och stöds av data för att nå en objektiv slutsats (Myers, 2013). I stället anser interpretivismen att alla subjektiva sanningar som framkommit genom nyttjandet av teorier tillsammans bildar en gemensam slutsats och belyser ett problem från olika perspektiv, om teorin bidrar till förståelse är den alltså giltig.

#### 3.1.4 Forskningsdesign

Det är av stor vikt att förtydliga vilken sorts forskningsdesign som kommer att användas för studien. En viktig distinktion gällande studiens utförande menar Myers (2013) är huruvida ett induktivt eller deduktivt angreppssätt kommer nyttjas, vilket beror på hur forskningen förhåller sig till teori. Ett deduktivt angreppssätt innebär att forskaren börjar uppifrån och ner, alltså utgår ifrån en generell teori om ämnet vilken sedan kan operationaliseras till en eller flera hypoteser (Bryman, 2015; Myers, 2013). Hypotesen kommer innehålla koncept vilka kommer att behöva översättas i forskningsbara enheter. Detta innebär att forskaren även behöver kunna specificera hur data kan insamlas i relation till de koncept vilka utgör hypotesen (Bryman, 2015). Sedan

testas hypotesen genom insamlandet av empiriska data, när sagda data analyserats kan teorin bevisas eller motbevisas (Myers, 2013). Avslutningsvis, förklarar Bryman (2015) att teorin kan komma att behöva revideras, vilket involverar ett induktivt moment. Forskaren drar slutsatser kring betydelsen av sina fynd och adderar den kompletterande kunskapen till teorin (Bryman, 2015). Det anses falla utanför studiens syfte att utifrån dess fynd försöka bygga teori vilken ska kunna generellt nyttjas inom studier av andra kontexter och därav valdes det deduktiva angreppssättet bort.

Deduktion har dock som sagt en motpol. Det induktiva angreppssättet är enligt Myers (2013) motsatsen till det deduktiva. Forskaren börjar då i stället nerifrån och upp med att samla in data om ämnet. Vid analyserandet av sagda data söker då forskaren efter framträdande mönster (Myers, 2013). Det induktiva angreppssättet förklarar Bryman (2015) är närmare relaterat till kvalitativ forskning. Myers (2013) menar att både det induktiva och deduktiva angreppssättet kan användas inom kvalitativ forskning men att det förstnämnda är mer vanligt förekommande. Mer specifikt gällande fallstudier förklarar Bryman (2015) att när dess forskningsstrategi är övervägande kvalitativ så tenderar fallstudier nyttja ett induktivt angreppssätt gentemot relationen mellan teori och empiri.

Vidare finns även en tredje variant. Ett abduktivt angreppssätt kan även nyttjas, vilket beskrivs av Bryman (2015) som starkt knutet till det induktiva angreppssättet, men som värt att särskilja till följd av dess ökade fokus på förklarandet och förståelsen av de deltagandes världsbild. Följande arbete ämnar att i första hand nå slutsatser till följd av den data som samlas in från studiens deltagare. Således används ett induktivt angreppssätt vid empiriinsamlingen då denna utfördes explorativt, varpå analysen utfördes abduktivt med utgångspunkt i Scheins modell av organisationskultur i tre nivåer.

## 3.2 Datainsamlingsmetoder

Nedan beskrivs hur studiens empiriska material samlats in och hanterats, till detta tillskrivs beskrivningar av studiens intervjumoment, transkriberingar, kodning, samt vilka etiska riktlinjer arbetet följt under dess utförande.

### 3.2.1 Intervjuer

Att studien skulle komma att baseras på empiriska data insamlad genom intervjuer var tidigt bestämt, dock behövde olika avvägningar göras kring vilken sorts intervjuer som skulle genomföras. Även om det finns många olika typer av intervjuer så förklarar Myers (2013) att dessa kan delas in i tre olika kategorier, strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer, och ostrukturerade intervjuer. Enligt Bryman (2015) är intervjuer en av de mest använda metoderna inom kvalitativ forskning då dess flexibilitet gör den till ett attraktivt arbetssätt.

Strukturerade intervjuer involverar användandet av förbestämt formulerade frågor, vilka oftast ställs i en specifik ordning, och ibland med en specificerad tidsgräns (Myers, 2013), och är vanligast förekommande inom kvantitativ forskning (Bryman, 2015). Myers (2013) menar dock att strukturerade intervjuer kräver omfattande planering i förhand för att säkerställa att alla viktiga frågor inkluderas i manuset från första dag. Dessutom minimerar strukturerade intervjuer rollen av den som leder intervjun då det inte finns något behov för improvisation, all

avvikelse från manus ses i stället som något negativt då hela tanken bakom strukturerade intervjuer är att säkerställa ett konsekvent genomförande mellan flera intervjuer (Bryman 2015; Myers, 2013). Myers (2013) menar dock att även om denna konsekvens mellan strukturerade intervjuer är dess styrka så är det även en av dess största svagheter. Motiveringen till detta är att då du strikt följer en frågeföljd så finns inte möjlighet att följa upp nya riktningar som uppstår, nya insikter kan därför missas till följd av att frågan inte ställdes (Myers, 2013). Den här aspekten ansågs tala mot strukturerade intervjuer då de i första hand kräver en omfattande kunskap hos forskaren för att säkerställa att alla relevanta frågor inkluderas och utformas korrekt redan innan första intervju och därefter behålls för att förbli konsekventa. Denna förförståelse existerande inte fullt ut och det ansågs därför bättre att nyttja en metod vilken tillät forskaren att genom intervjuerna även dra lärdom av intervjupersonerna. Vidare visste jag redan innan intervjuerna att de olika intervjupersonerna skulle ha varierande expertområden och det ansågs således svårt att utforma ett strikt frågeformulär vilket inte inkluderade frågor som blev relevanta för vissa men irrelevanta för andra.

På andra sidan spektrumet finns ytterligare ett alternativ som ej ansågs kompatibelt med den studie som här utförts. Ostrukturerade intervjuer beskriver Myers (2013) som motsatsen till strukturerade intervjuer; De innefattar användandet av väldigt få, om några, förbestämda frågor, har oftast ingen tidsgräns, och den intervjuade är fri att säga vad den vill (Myers, 2013). Bryman (2015) förklarar att såväl ostrukturerade som semistrukturerade intervjuer är främst förekommande inom kvalitativ forskning. Inom exempelvis en narrativ intervju är tanken att den intervjuade ska berätta fritt, då nyttjas endast frågor för att friska upp personens minne, eller för att åter starta konversationen om den intervjuade slutar berätta (Bryman, 2015). Det innebär att personen som intervjuar kan komma att behöva improvisera, men också att inget försök görs att vara konsekvent i sitt genomförande mellan flera intervjuer (Bryman, 2015).

Avsaknad av struktur kan vara en källa till frihet eller tystnad. Enligt Myers (2013) ligger styrkan i ostrukturerade intervjuer i att den som intervjuas tillåts tala fritt, detta kan dock också vara en svaghet. Anledningen till detta är att om den intervjuade inte är särskilt pratsam så kan du få ut väldigt lite ur personen, omvänt kan en pratglad person leda till väldiga mängder data men som kan vara irrelevant till undersökningen (Myers, 2013). Att nyttja ostrukturerade intervjuer ansågs vanskligt då det främst låg på mig att guida intervjupersonerna till att svara på frågor vilka skulle komma att vara relevanta för mitt arbete. Vidare likt Myers uttrycker, så hade jag innan ingen garanti på att intervjupersonerna skulle känna sig bekväma med att tala helt fritt och det var bra att ha ett underlag att falla tillbaka på.

Denna studie kom således att använda sig av semistrukturerade intervjuer. Dessa menar Myers (2013) befinner sig någonstans mellan ostrukturerade och strukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer nyttjar förbestämda frågor formulerade i en så kallad intervjuguide, men håller inte strikt fast vid dem, i stället kan nya frågor uppstå under konversationen vilka uppmuntras (Bryman, 2015; Myers, 2013). Viss konsekvens mellan intervjuerna uppstår dock till följd av att den som intervjuar vanligtvis börjar med en liknande samling frågor varje gång (Myers, 2013). Myers summerar att semistrukturerade intervjuer är den typ som bäst försöker nyttja både strukturerade och ostrukturerade intervjuers styrkor och samtidigt undvika dess svagheter. Semistrukturerade intervjuer ger viss struktur men tillåter viss improvisation, de möjliggör för den intervjuande att utforska nya insikter då de uppstår men behåller fokus till följd av de underliggande förbestämda frågorna (Myers, 2013).

Anledningen till att semistrukturerade intervjuer anses lämpligast som primär metod för att samla in empiriska data beror alltså på den balans mellan struktur och frihet som tillåts. Till skillnad från strukturerade intervjuer så är inte huvudmålet med informationsinsamlingen att kunna omvandla resultatet till siffror, ej heller att eftersträva så god generaliserbarhet som möjligt. I stället ligger intresset i de insikter och åsikter som kan lyftas fram genom att ge plats åt de intervjuades tankar. Till följd av detta anses semistrukturerade intervjuer bättre anpassade för att stödja diskussionen, och den kvalitativa forskningsmetoden. Dock efterfrågas ett större fokus och en tydligare inriktning gällande den information som utvinns ur intervjuerna, därav valdes den ostrukturerade intervjumetoden bort.

Alla intervjuer genomfördes digitalt på distans och nyttjade antingen programvaran *Microsoft Teams* eller *Skype*. Valet att genomföra intervjuerna på distans gjordes både för att underlätta det praktiska genomförandet av intervjuerna genom att kringgå kravet för båda parter att infinna sig på samma plats. Samt, till följd av de riktlinjer gällande resor och möten som Folkhälsomyndigheten (2020) presenterat till följd av Covid-19. Då valet av programvara inte ansågs komma att spela en avgörande roll för intervjuernas innehåll eller utförande så gavs möjligheten till intervjupersonerna att själva välja den programvara de var mest bekanta med, för att ytterligare agera tillmötesgående med deltagarna. Samt för att undvika irritationsmoment vilka kan uppstå om personerna ombads navigera ny programvara vilken de inte är bekanta med i samband med intervjun. Som ett komplement till intervjuerna inhämtades även en mindre mängd information från två interna dokument (se Bilaga C; Bilaga D) och organisationens hemsida.

### 3.2.2 Intervjuguide

En intervjuguide är en mycket mindre specifik form av planering än den som nyttjas vid kvantitativa intervjuer, vilken innefattar en lista över frågor eller ämnen att lyfta under den semistrukturerade intervjun. Bryman (2015) menar att det är avgörande att frågeställandet möjliggör för forskaren att förstå och samla in data gällande deltagarens perspektiv på sin sociala värld. Vidare föreslår Bryman några grundläggande förslag att följa vid förberedelsen av en intervjuguide:

- Skapa ämnesuppdelningar mellan frågor så att dessa följer en logisk ordning, men var beredd att ändra denna under själva intervjun.
- Formulera intervjufrågor eller ämnen på ett sätt som underlättar besvarandet av studiens forskningsfrågor, men var försiktig att inte göra dem för specifika.
- Försök att nyttja ett språkbruk som är förståeligt och relevant för personerna som intervjuas.
- Ställ inte ledande frågor.
- Efterfråga generell information så som exempelvis namn, ålder, kön, samt specifik information som position inom företaget, hur länge personen varit anställd, hur länge personen varit involverad i ett projekt, då sådan information är användbar för att kontextualisera svaren.

Det finns även en ytterligare tumregel. Myers (2013) tillägger att öppna frågor generellt bör nyttjas för att maximera mängden kvalitativa data vilka kan utvinnas ur en intervju. Detta både till följd av de mer utvecklade svar som ges och på grund av möjligheten att då även följa upp de nya riktningar som dessa kan komma att lyfta (Myers, 2013). Det innebär att formulera frågor vilka efterlyser svar på: vem, vad, varför, var, när, och hur, snarare än stängda ja-/nej-frågor (Myers, 2013). Med det sagt menar dock Myers att stängda frågor tjänar sitt syfte för att bekräfta fakta, eller för att bringa intervjun till sitt slut. Vidare menar Myers att planeringen av en intervjuguide även bör innehålla en utformad inledning av personen som utför forskningen samt en introduktion av forskningen i sig och dess syfte.

För att utforma intervjuguiden i enlighet med denna kravbild togs följande beslut gällande formulering och upplägg: Den efterfrågade inledning av mig som forskare samt min forskning i sig, kompletterade muntligt intervjuguiden i intervjuernas inledande skede och återfinns således ej i text. Frågorna radades upp utifrån ett logiskt fortlöpande flöde vilket tog sin början i att insamla kontextualiserande information gällande intervjupersonen samt dennes förståelse för studiens ämne. Därefter ställdes frågor vilka ämnade låta intervjupersonen måla upp en nutidsbild av hur innovation behandlas och tar sin form inom organisationen. Sedan efterfrågades en framtidsvision för hur organisationen i stället anses skulle kunna arbeta med innovation samt vilka eventuella hinder denne kunde identifiera för sin målbild. Efter detta ombads intervjupersonen resonera kring vilken behovsbild denne ser kring utvecklandet av verktyg och arbetssätt för att möjliggöra sin målbild. Avslutningsvis tilläts kompletterande information insamlas då intervjupersonen fick tala fritt kring tidigare berörda ämnen, samt tillägga eventuella tankar denne ansågs ha missats eller borde förtydligas. För en mer ingående inblick i vilka frågor som faller inom vilken kategori samt dess formuleringar, se *Bilaga A*.

### 3.2.3 Inspelning och transkribering

Som ett minneskomplement till intervjuer kan det vara förmånligt att dokumentera dess insikter. Myers (2013) förklarar att det som en generell regel är en bra idé att spela in intervjuer då forskaren får tillgång till en historik över vad den intervjuade ordagrant sagt. Detta i sin tur möjliggör forskaren att delge citat från den intervjuade vilket är mer trovärdigt än parafraaser av vad någon annan sagt (Myers, 2013). Myers beskriver dock att det finns två möjliga nackdelar med att spela in en intervju: för det första kan ta lång tid att transkribera inspelningarna. Myers förklarar att det tar de flesta personer i snitt åtta timmar att transkribera en intervju på en timme. Den andra nackdelen är att om ämnet som intervjun berör är känsligt så kan personen som intervjuas vara obenägen att vilja spela in konversationen (Myers, 2013). Detta innebär att om intervjun spelas in kan detta resultera i endast en liten mängd användbara data, kontrasterat till om intervjun inte spelades in och den intervjuade talade friare om ämnet (Myers, 2013).

Egna noteringar kan vara ett alternativ eller supplement. Om intervjun inte spelas in menar Myers (2013) att det är positivt att ta korta anteckningar under förloppet, samt att skriva ner en så full summering som möjligt direkt efteråt. Även om intervjun spelas in förklarar Myers att det kan vara användbart att skriva ner en kort ensidig summering efteråt, detta för att lättare minnas inspelningarnas innehåll vid fördröjd eller utebliven transkribering (Myers, 2013).

Då de ämnen som behandlas under intervjuerna inte anses som sannolikt inkräktande på personlig information, och ej heller vara för djupgående i vad som kan anses företagshemligheter så gjordes valet att spela in alla intervjuer. Det var också med anledning

av att få tillgång till direkta citat ur de efterföljande transkriberingarna som ett trovärdigt sätt att lyfta åsikter och föra en diskussion. Gällande transkriberingen så var förhoppningen att värdet av dess produkt för det fortsatta arbetet översteg den ökade arbetsbördan, vidare att antalet intervjuer ej översteg en hanterbar mängd.

### 3.2.4 Intervjupersoner

Då detta arbete inleddes utan någon tidigare insikt i Holmens företagsstruktur och således inte kunde utföra en fristående urvalsprocess av intervjupersoner så valdes nyckelpersoner ut i samråd med arbetets handledare och uppdragsgivare från Holmen. Detta resulterade i en lista om 10 personer med varierande arbetstitlar vilka arbetar inom antingen företagets projekt-, sälj-, IT-, eller verksamhetsutvecklingsavdelningar. Förhoppningen var att deltagarnas olika arbetstitlar och således arbetsuppgifter skulle resultera i olika uppfattningar om Holmens arbete med innovation och en större bredd och kontrast bland de svar som intervjuerna frambringade. Således kan summeras att det från studiens kontaktperson skett, vad Bryman (2015) benämner, ett målmedvetet urval då intervjupersonerna valdes ut specifikt för att ge en bred och representativ bild av det studerade fenomenet. Då jag som forskare inte hade insikt nog i organisationen för att betydligt bidra till urvalsprocessen kan detta även argumenteras inneburi ett för studien bekvämlighetsurval (Bryman, 2015).

Som en inledande kontakt med de tilltänkta intervjupersonerna skickade studiens kontaktperson på Holmen ut ett mejl vilket presenterade dess samarbetskoppling med Sogeti, ämne och inriktning, efterfrågade de tillfrågades deltagande, samt introducerade mig och bäddade för min uppföljning. Sedan kontaktade jag de 10 tilltänkta intervjupersonerna individuellt över mejl, vilket gjordes med den företagsmejladress som jag fått genom Sogeti. Det innebär alltså att mejladressen innefattade mitt namn samt avslutades med Sogeti som domännamn, med avsikt att anknyta till det tidigare etablerade samarbetet mellan de två företagen och således ge en ökad legitimitet till min förfrågan, samt minimera risken att den sorterades bort i mottagarens inkorg.

Av de 10 personer från Holmen som kontaktades via mejl så besvarade åtta av dessa mitt meddelande, av dessa åtta så accepterade alla att ställa upp på en digital intervju. Intervjuerna genomfördes individuellt och spreds ut över flera veckors tid. Alla intervjuer tog strax under 30 minuter att genomföra, den kortaste tog 25:08 minuter och den längsta tog 28:18 minuter.

### 3.2.5 Kodning

Efter det att de intervjuer jag utfört i samband med studien hade transkriberats behövdes en metod för att bryta ner informationen i mer analyserbara data. För att uppnå detta mål utfördes i enighet med Erlingsson och Brysiewicz (2017) en kvalitativ innehållsanalys. Metoden syftar till att systematiskt förvandla stora mängder text till en koncis och organiserad summering av dess viktigaste resultat (Erlingsson & Brysiewicz, 2017). Inledningsvis lästes de transkriberade intervjuerna ett par gånger för att få en känsla för dess helhet. Därefter inleddes innehållsanalysen vilken ämnar stegvis leda till en högre abstraktionsgrad av studiens empiriska data (Erlingsson & Brysiewicz, 2017).



Detta innebar en bearbetning i flera steg. Erlingsson och Brysiewicz (2017) beskriver att abstraktionsprocessen bör fortlöpa som följande. Först bryts meningsenheter ut från den transkriberade texten, meningsenheterna tillåts bestå av antingen ett ord, en mening, eller stycke. Nästa steg innefattar att komprimera meningsenheterna, det vill säga att de förkortas för att mer kärnfullt beskriva dess innebörd men utan att tappa någon nyans i sin mening. Efter detta kodas de komprimerade meningsenheterna vilket innebär att de ges en beskrivande fåordig etikett. Baserat på dessa etiketter grupperas de kodade meningsenheterna inom olika kategorier vilka avser besvara frågorna vem, vad, när, och var?

För att ytterligare strukturera arbetet användes även en liknande variant av Erlingsson och Brysiewicz (2017) metod för att gruppera citat från intervjuerna i de transkriberade texterna. Citat som lyfter en åsikt eller innehåller relevant information för studien klipptes in i en tabell, med eventuella kringliggande meningar om så ansågs krävas för kontext. Alla citat markerades med en siffra som matchar dess intervjuperson för att hålla en konfidentiell spårbarhet under arbetets gång och sorterades sedan in i kategorier utifrån dess behandlade ämne. Avslutningsvis färgkodades alla citat i grön eller röd färg för att mer översiktligt påvisa om intervjupersonen ställde sig positivt eller negativt till det diskuterade ämnet, neutrala citat förblev ofärgade.

### 3.3 Kvalitetssäkring

Detta avsnitt ämnar belysa de kriterier som nyttjats för att säkerställa studiens kvalitet. I enighet med Bryman (2015) har detta, till följd av studiens kvalitativa forskningsstrategi, gjorts inom begreppet *tillförlitlighet* snarare än reliabilitet och validitet, då dessa är närmare kopplade med kvantitativ forskning. Tillförlitlighet beskrivs av Bryman innefatta följande fyra kriterier: *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmerbarhet*, vilka förklaras i relation till studien nedan.

*Trovärdighet* anspelar på det faktum att sociala verkligheter kan ha flera rimliga, samtida beskrivningar. Således åsyftar detta kriterium vikten av att, för studien, styrka trovärdigheten i den beskrivning som presenteras av den studerade sociala verkligheten. Det vanligaste sättet för kvalitativa studier att hantera detta kriterium på är enligt Bryman (2015) med vad som kallas *respondentvalidering*, alltså att forskaren avstämmer sina tolkningar av respondentens uttalanden med respondenten. I det här fallet skulle detta då kunnat innebära en fortlöpande dialog med studiens intervjupersoner efter utförd intervju. På grund av studiens utförande, där empirin insamlades varpå ett år långt uppehåll togs fram till studiens färdigställande så ansågs inte detta rimligt. Under själva genomförandet av intervjuerna tog jag som forskare dock en aktiv roll, vilket innebar att intervjupersonernas svar diskuterades och ombads förtydligas till det att en god förståelse ansågs uppnådd. Möjligheten gavs dock även av intervjupersonerna att under en kortare tid efter intervjuerna återkoppla om eventuella oklarheter, omvänt gavs även intervjupersonerna samma möjlighet att lyfta eventuella tankar som uppstod efter utförd intervju.

*Överförbarhet* tolkas av studien gå mycket i linje med konceptet av generaliserbarhet, och syftar alltså på graden till vilken studiens fynd är överförbara till andra kontexter (Bryman, 2015). Sättet Bryman menar att forskare kan hantera detta kriterium på är genom att ge en god beskrivning av den studerade kontexten och dess kulturella detaljer. Syftet med detta är att överförbarheten beskrivs bedömas av de utomstående personer som tar del av studien, snarare

än av studiens författare (Bryman, 2015). Då denna studies syfte till stor del går ut på att belysa den studerade kontextens kulturella detaljer tros detta kriterium naturligt uppfyllas.

*Pålitlighet* syftar till att säkerställa kvaliteten i studiens utförande, vilket främst kan göras genom att förhålla sig transparent till studiens metodval (Bryman, 2015). På så vis menar Bryman att det blir möjligt för andra forskare att granska studiens genomförande och på så vis skapa sig en förståelse för den process som studien genomgått för att nå sitt resultat. I enighet med detta har studiens forskningsstrategi, -format, -design, samt filosofiskt grundantagande redovisats tillsammans med studiens genomförande och hantering av empiriinsamling. Vidare har även en handledare och opponenter återkommande granskat studien för att säkerställa dess pålitlighet.

*Konfirmerbarhet* speglar till stor del den objektivitet som i stället förespråkas inom kvantitativ forskning (Bryman, 2015). Kontrasten enligt Bryman är förståelsen för att total objektivitet är omöjlig, i stället skall forskaren säkerställa att denna har agerat i god tro. Studien har utförts med avsikt att återskapa en icke vinklad bild av de utsagor som delgivits mig från intervjupersonerna. På så sätt är studiens förhoppning att presentera en sann bild av den studerade kontexten. Vidare finns inga personliga kopplingar mellan fall och forskare som skulle kunna påverka studiens konfirmerbarhet.

### 3.4 Etiska riktlinjer

Forskningsetiska riktlinjer är viktiga att ta i beaktande vid all sorts forskning men inte minst vid insamlandet av data och personuppgifter som så är fallet i denna studie. För att säkerställa att integriteten hos de deltagande intervjupersonerna upprätthålls har de direktiv vilka lagts fram av Vetenskapsrådet (2017) följts. Detta innebär att intervjupersonerna redan innan sitt deltagande informerades kring studiens inriktning och syfte samt vilken form av deltagande som efterfrågades. Innan intervjuerna genomfördes säkerställdes att intervjupersonen för det första var införstådd med att denne kunde välja att avbryta intervjun närhelst så önskades utan att ange skäl för det. För det andra innebar det att den data som samlades in presenterades på ett sådant sätt att de personer som deltagit inte ska kunna identifieras samt att all information hanterades enligt de riktlinjer som föreligger enligt GDPR. Detta innebär att dialektala uttryck och språkliga egenheter kan ha kommit att uteslutas vid inkludandet av citat för att minimera risken att intervjupersoner ska kunna identifieras. Alla eventuella ändringar utfördes i god tro och endast där citatets mening inte ansågs komma att förändras till följd av sagd redigering. Förståelsen för studien, dess genomförande samt hantering av data verifierades genom att intervjupersonerna fick skriva under en digital samtyckesblankett vilken utformats av Linköpings Universitet, blanketten finns att ta del av i *Bilaga B*.

Intervjuguiden utformades med avsikt att ge intervjupersonerna möjlighet att besvara frågor vilka rör studiens alla intresseområden utan att vara ledande, eller att försöka locka fram positiva/negativa svar vilka inte intervjupersonen själv valt att lyfta. Intervjuguiden finns bifogad i *Bilaga A*. Intervjuerna utfördes således med god respekt och förståelse för att intervjupersonerna deltar i intervjun av egen fri vilja och därav inte har en skyldighet att besvara frågor de av någon anledning anser svåra, samt att eventuell kritik kan vara svår att lyfta mot den organisation där de är anställda. Detta till trots utfördes intervjuerna naturligtvis med avsikt att få en så korrekt bild av deras syn på verkligheten som möjligt. Intresset för följande studie

var att undersöka interna organisationskulturella aspekter och sambanden mellan dem, inte att peka ut och lyfta tillkortakommanden inom specifika delar av organisationen. Således togs beslutet att anonymisera intervjupersoner och verksamhetsområden, dessa gavs i stället ett slumpat nummer mellan 1-8 (intervjupersoner) eller 1-5 (verksamhetsområden). Av samma anledning har beslutet tagits att inte redovisa intervjupersonernas verksamhetsområdestillhörighet eller arbetsroll inom dessa, utöver att övergripande beskriva vilka arbetsroller som inkluderats.

Hantering av persondata har skett i enlighet med rådande forskningsetiska principer. För att spela in ljudfiler och transkriberingar efterfrågades intervjupersonernas godkännande och samtycke varpå dessa hanterades med största möjliga konfidentialitet. Ljudfilerna sparades under filnamn vilka inte kunde kopplas till intervjupersonen i fråga, varpå transkriberingar skedde kort efter utförd intervju. Likt ljudfilerna finns inte heller några identifierande personuppgifter sparade i dokumentet vilket i stället gavs ett slumpmässigt nummer för egen spårbarhets skull under arbetets gång. Båda hanteras och sparas i enlighet med LiU:s riktlinjer (Linköpings Universitet, 2021).

Allt empiriskt material har hanterats för att på bästa sätt undersöka och analysera intervjupersonernas åsikter, och utan eventuell förvrängning av citat. Efter färdigställandet av studien ges varje intervjuperson återkoppling med tillgång till en kopia av arbetet.

## 4. Teori

*I det här kapitlet fördjupas, behandlas och operationaliseras det teoretiska ramverk som används i studien för att undersöka syftet, frågeställningarna, intervjupersonernas uttalanden, och artefakter. Diskussionen kommer ta avstamp i en organisationskulturell analys vilken tjänar till att undersöka hur innovation hanteras inom organisationens olika kulturella nivåer.*

### 4.1 Scheins flernivåmodell av organisationskultur

Studiens teorival ämnar möjliggöra en strukturerad analys av arbetets insamlade empiri kring Holmens organisationskultur. Initiativet att nyttja kultur, och då mer specifikt organisationskultur för att undersöka innovation stöds av Khazanchi et al. (2006). Analysen görs med hjälp av Scheins (2017) definition av kultur och innebär således en fördjupning av tidigare diskuterade teman. Schein menar att en organisations kultur kan analyseras på olika nivåer, där nivåer syftar till vilken grad det kulturella fenomenet är synligt för dig som deltagare eller observatör. Enligt Schein varierar dessa nivåer från väldigt påtagliga och uppenbara manifestationer, eller artefakter, till djupt rotade, underförstådda, grundläggande antaganden. Mellan dessa lager finns olika övertygelses, värderingar, normer, och beteenderegler som medlemmar använder som ett sätt att skildra organisationskulturen för sig själva och andra (Schein, 2017). För att analysera en organisations kultur argumenterar Schein att detta bäst görs utifrån en uppdelning av tre olika nivåer, *artefakter, övertygelses och värderingar*, samt *grundläggande underliggande antaganden*. Enskilda individer som anställda kopplas ihop med organisationen på dessa nivåer.

#### 4.1.1 Artefakter

Först ut är den mest uppenbara av kulturnivåerna. Artefakter beskrivs av Schein (2017) som de fenomen vilka du skulle se, höra, och känna när du påträffar en ny grupp med en viss kultur. Artefakter innefattar alltså observerbara fenomen så som arkitektur, teknologi, språk, dess stil, myter och historier om organisationen, samt publicerade listor över värderingar (Schein, 2017). Vidare räknas enligt Schein även observerade beteenden, rutiner och ritualer, samt de organisatoriska processer vilka gör detta beteende till rutin. Avslutningsvis inkluderas även strukturella element så som kontrakt och formella beskrivningar för hur organisationen fungerar (Schein, 2017). Viktigt att ta i beaktande gällande artefaktnivån är dock att även om dessa är lätta att observera så kan de vara svåra att tyda. Schein varnar att även om observatören kan beskriva vad denne ser och känner så kan inte detta på egen hand leda till en rekonstruktion av vad dessa ting betyder för gruppen. Det är alltså speciellt vanskligt att försöka dra slutsatser kring en grups djupare antaganden bara från dess artefakter, då observatörens tolkning ofrånkomligt kommer bestå av projektioner från dess egna kulturella bakgrund (Schein, 2017). I stället bör om möjligt frågan ställas till medlemmar av gruppen gällande varför de gör som de gör, på så sätt kan vi enligt Schein nå nästa analysnivå. För detta arbete passar intervjuer bra.

#### 4.1.2 Övertygelses och värderingar

Allt grupplärande, vilket förklarats ovan reflekterar i grund och botten människors övertygelses och värderingar, känslor av vad som borde vara, till skillnad från vad som är (Schein, 2017).

Alltså, när en grupp möter en ny utmaning kommer enskildas förslag på lösningen spegla antaganden kring vad som är rätt och fel, samt vad som kommer fungera eller inte (Schein, 2017). Förslaget kommer inledningsvis endast uppfattas av övriga gruppmedlemmar som att reflektera ursprungspersonens vilja tills det att gruppen gemensamt testat handlingen och observerat dess resultat (Schein, 2017). Schein förklarar att om en enskild person övertygar gruppen att agera baserat på dennes övertygelser och värderingar, och lösningen fungerar, kommer dessa gradvis omvandlas till gruppens delade värderingar och övertygelser. Om gruppens nyfunna värderingar och övertygelser fortsätter att framgångsrikt guida deras handlingar kommer dessa slutligen övergå till gruppens delade grundantaganden.

Det är dock inte alltid sant att de övertygelser och värderingar som ger mening till gruppen överensstämmer med de övertygelser och värderingar som resulterar i bäst resultat. Det är alltså inte ovanligt att inom organisationer observera övertygelser och värderingar som reflekterar ett önskat beteende (Argyris & Schön, 1996). Ett konkret exempel på detta som Schein (2017) lyfter är hur många organisationer hyllar lagarbete men samtidigt främst belönar individuellt initiativtagande. När hyllade övertygelser och värderingar ska analyseras menar därför Schein att det är viktigt att försiktigt skilja på de som överensstämmer med underliggande antagande vilka guidar prestanda, de som är en del av organisationens ideologi eller filosofi, samt de som är rationaliseringar eller endast ambitioner. Schein varnar dock att övertygelser och värderingar ofta är så abstrakta att de kan överlappa och säga emot varandra, något som är av direkt intresse för följande studie. För att få ytterligare en bättre förståelse behöver vi därför även undersöka grundläggande värderingar (Schein, 2017).

#### 4.1.3 Grundläggande antaganden

Som tidigare beskrivet är de grundläggande antagandena resultatet av lärande och arbete med lösningar på olika problem, som har visat sig fungera gång på gång (Schein, 2017). Med tid kommer alltså denna insikt att uppfattas som fakta, och gruppen kommer att tro att världen faktiskt fungerar på det specifika sättet. Dessa grundantaganden blir alltså så tagna för givet att det kommer finnas väldigt liten variation gällande dem inom gruppen (Schein, 2017). Dessa grundantaganden är oftast inte diskutabla och är därför också väldigt svåra att förändra (Schein, 2017). Argyris och Schön (1996) beskriver att processen för att lära sig något nytt på denna nivå kräver att existerande antaganden synliggörs och omprövas, samt att eventuella förändringar behöver ske i de bärande delarna av vår kognitiva struktur. Sådant omskolande är alltså svårt då omprövningen av grundläggande antaganden temporärt destabiliserar vår kognitiva världsbild, en process som Schein (2017) beskriver kunna vara ångestfylld.

Denna nivå är av stor betydelse för kulturens medlemmar. Detta då det enligt Hatch och Schultz (2004) är den här nivån av organisationskultur som bidrar till medlemmarnas känsla av identitet och värderingar. Organisationskulturen påverkar gruppmedlemmarna genom att forma vem de är, hur de ska förhålla sig till andra, samt hur de ska må bra i sig själva. Om endast en individ håller antaganden vilka inte överensstämmer med övriga gruppen kan dessa lättare förändras i samband med att individen inser sig vara ensam i sitt antagande (Hatch & Schultz, 2004). I fallet med två individer vilka håller skilda grundantaganden menar Schein att det ofta krävs ett införande av en kommunikationsmekanism vilken tillåter båda individers agerande att förbli överensstämmande med organisationens kultur. Lösningen är alltså att försöka hålla båda kulturella grundantaganden intakta. Ett grundantagande kan inte utropas som korrekt och ett

som felaktigt, i stället måste ett tredje alternativ införas vilket tillåter båda att behålla sin integritet (Hatch & Schultz, 2004). Inom ramen för följande studie kan detta innebära att där grundläggande meningsskillnader identifieras mellan två parter så bör eventuella lösningsförslag vara en tredje variant, men inkorporera kärnaspekter från båda perspektiv. Då ett mer ensidigt förslag kan komma att ha en mindre chans att accepteras av båda parter.

## 4.2 Operationalisering

Diskussionen kring studiens insamlade empiri kommer att grunda sig i Scheins (2017) modell över kulturens tre nivåer. Detta innebär att informationen som framkommit gällande observerade och beskrivna ting, åsikter, tillvägagångssätt, och övriga kulturella uttryck vilka tillsammans formar Holmens innovationskultur kommer att kunna diskuteras inom ramarna för dess olika nivåer. Således kommer kulturella uttryck att identifieras som att tillhöra en viss nivå och därefter analyseras internt inom dessa. Syftet med tillvägagångssättet är att skapa en mer djupgående förståelse för hur Holmen beskrivs, och kan observeras arbeta med innovativa initiativ bland anställda. Detta möjliggör då den efterföljande diskussionen kring hur och inom vilka kulturnivåer Holmens organisationskultur främjar eller hämmar innovation och intraprenörskap.

Inom Scheins (2017) flernivåmodell av organisationskultur lyfts inte informationsteknik fram som en fristående nivå att specifikt undersöka. Dessa agerar i stället likt övriga aspekter endast en av flera bitar av samma kulturella pussel och kan således likvärdigt brytas ned och analyseras inom Scheins tre nivåer. Vidare stöder argumenten som presenteras av Wade och Hulland (2004) samt Melville et al. (2004) att IT-artefakter måste vara en del av en IT-främjande kultur för att bidra till affärsvärdeskapandet, en mer balanserad vy där IT inte specifikt lyfts fram över andra aspekter. Givet denna IS-studies syfte att utföra en organisationskulturell analys med inriktning mot innovation och intraprenörskap så tillkommer IT som en väldigt naturlig del av denna inriktning. I enighet med detta kan ses att IT-artefakter, IT-avdelningar och digitaliseringssatsning återkommande lyfts och diskuteras genom studien. Men, till följd av att studiens huvudfokus inte uttalat intresserar sig för specifika IT-artefakter har inte heller undersökningen utformats på ett sådant sätt att dessa individuellt belysts och analyserats. Snarare kan ses att IT tagits hänsyn till men hanterats och diskuterats på en mer övergripande och abstrakt nivå. I ett senare skede ser jag att en studie kan utföras i linje med Leidner och Kayworth (2006) där mer ingående analyser utförs av den studerade organisationens individuella IT-artefakter för att då mer djupgående undersöka hur väl dessas utformning och värderingar överensstämmer med organisationen. Således, givet kontexten av studiens inriktning och vår tids växande teknikfokus så lyfts IT naturligt inom många diskussioner, dock har inte speciell betoning lagts på dessa utöver dess roll som bidragande pusselbitar.

## 4.3 Kultur som ett sätt att undersöka innovation

Innovation spelar ofta en stor roll inom många organisationer och av den anledningen är det också ett mycket intressant forskningsämne. Detta framgår inte minst i en metaanalys av Büschgens et al. (2013) vilken omfattade 43 studier med en kombinerad urvalsstorlek på 6341 organisationer som fann att organisationskultur både positivt och negativt kan påverka olika typer av innovation. Vidare kan även ses att det kulturella perspektivet, likt i denna studie,

tidigare också applicerats på industriella organisationer (Naranjo-Valencia et al., 2016). Naranjo-Valencia et al. fynd bekräftar Büschgens et al. (2013) slutsats gällande kulturs förmåga att antingen främja eller hämma innovation. Ytterligare bevis för dess relevans är också Hogan och Coote (2014) som undersökt och funnit liknande samband mellan organisationskultur, innovation, och företagsprestation baserat på Scheins (1992) flernivåmodell av organisationskultur. Denna studie anser att organisationskultur lämpar sig väl som lins för att undersöka innovation och intraprenörskap, då möjlighet ges att belysa ett mångsidigt utbud av relevanta aspekter. Jag tror att arbetet som sker relativt till båda områden påverkas av både konkreta och abstrakta aspekter. Vidare anser jag att Scheins (2017) flernivåmodell av organisationskultur erbjuder ett konkret sätt att dela in och bryta ner kultur i mer översiktliga skikt, vilket ses som gynnsamt under analysen.

## 5. Resultat

*Nedan följer en presentation av studiens empiriska fynd som baseras på semistrukturerade intervjuer och beskrivna artefakter. Kapitlets utformning grundar sig i operationaliseringen av Scheins flernivåmodell av organisationskultur och syftar till att besvara studiens frågeställningar.*

### 5.1 Studiens kontext

Följande empiri har samlats in under drygt en månads tid inom organisationen Holmen. Historien om Holmen, vilket jag tidigare beskrivit som ett väletablerat svenskt företag, tog sin början redan för över 400 år sedan, i och med etableringen av ett vapenfaktori på Kvarnholmen i Motala Ström år 1609. Denna plats är även ursprunget från vilket företaget hämtat sitt namn (Holmen, 2021a). Under de efterföljande århundraden har företaget introducerat och exkluderat verksamheter inom olika affärsområden. Idag har Holmen cirka 3000 anställda i 13 länder och är verksamma inom områdena skog, energi, trävaror, kartong, och papper (Holmen, 2021b), vilka representeras av intervjupersonerna. Fokus här är dock på den svenska verksamheten.

### 5.2 Artefakter relaterade till innovationsarbetet på Holmen

Initialt bör först klargöras att Holmens organisation har en tydlig silostruktur, vilket innebär att dess olika verksamhetsområden är självgående och decentraliserade. Således innebär detta att intervjupersonerna, utöver vid specificerat koncernövergripande svar, besvarat studiens frågor utifrån perspektivet av respektive affärsområde. Resultatet av detta är att många kulturella aspekter och organisatoriska strukturer kan framstå som motsägelsefulla. Följande kapitel ämnar därför presentera och nyansera dessa mot varandra, men utan att koppla värderingar och utsagor till specifika verksamhetsområden och då även i förlängningen specifika intervjupersoner.

Nedan presenteras inledningsvis de kulturella aspekter vilka faller inom ramen för Scheins (2017) första organisationskulturella nivå, artefakter. Likt tidigare beskrivet i avsnitt 4.1.1 skildras främst organisatoriska strukturer, processer, teknologier, beteenden, samt publicerade listor över värderingar och dylikt.

Det är inte otänkbart att en organisations interna struktur har en påverkan på hur, och vilket arbete som utförs inom dess väggar. I linje med detta upptäcktes att olika affärsområden, vars strukturer och mål skiljer sig från varandra, även arbetar med innovation i olika utsträckning. Gällande vilket generellt fokus som intervjupersonerna ansåg att deras verksamhet och organisation lägger på innovation så kunde en tydlig bredd observeras. En intervjuperson rapporterade att deras verksamhetsområde konsekvent har snittat en självrapporterat innovativ produkt lansering om året i snart 10 år, medan någon menar att de nyligen påbörjat förarbetsprojekt för att undersöka möjligheten till ett ökat innovationsfokus. Vidare vittnar en intervjuperson om att dess forsknings- och utvecklingsenhet krympt med tiden, medan någon annan förklarade att de inte ännu arbetat fram en definition för, eller formulerat en strategi kring innovation.

Att verksamhetsområdena på egen hand utformat egna innovationsprocesser görs tydligt genom den variation mellan intervjupersonernas utsagor gällande hur de beskriver att innovativa



förslag lämnas och hanteras. De flesta intervjupersoner uttryckte att det existerar mallar som medarbetare är välkomna att använda för att beskriva sin idé och dess nytta, samt potentiella inkomstresultat utifrån ett marknadsperspektiv. Informationen och tillgång till mallarna beskrevs finnas på organisationens intranät. Men flera intervjupersoner pekade på bristande kommunikation och ställde sig tveksamma till att organisationen gör tillräckligt för att informera om dess existens. Dessa mallar till trots rapporterade flera intervjupersoner att själva processen att lyfta en idé ofta i stället skedde väldigt informellt. Det vanligaste förkommande svaret var att förslag lyfts verbalt till sin chef, varpå denne väljer huruvida förslaget ska tas vidare. Godtages förslaget förklarade intervjupersonerna att det då ges möjlighet att mer ingående presentera förslaget för ett produktutvecklingsråd. Vidare förklarar en intervjuperson att olika verksamhetsområden belönar innovativa idéer olika, där åtminstone ett verksamhetsområde beskrivs nyttja monetära incitament för att belöna godkända förslag. ”*Det finns mallar som har tagits fram så man kan visa på lite bakgrundsfakta och lite idéer, och hur man ska gå tillväga och så vidare, men det är väldigt informellt skulle jag säga.*” (Intervjuperson 5)

På tal om mallar och andra konkreta artefakter tilldelades jag i ett tidigt skede av studien även ett internt dokument över innovationsprinciper från ett verksamhetsområde. Dokumentet, vilket finns bifogat som *Bilaga D*, lyfter sex principer som identifierats vara av relevans inom arbete med innovation. Dessa benämndes i dokumentet som *värdefokus*, *användarcentrering*, *helhetssyn*, *iterativt*, *samskapande*, och *konkretisering*. Varje ledord belyses individuellt och beskrivs kort gällande dess innebörd och varför principen är av vikt.

En andra artefakt vilken också kom att introduceras tidigt under studiens gång var modellen av en innovationsprocess benämnd *FIND4X*, vilken kan studeras närmare i *Bilaga C*. Modellen beskrevs befinna sig i ett tidigt skede, men visar på ett teoretiskt upplägg över de olika steg som ansågs innefattas i en process som ämnar samla in och hantera innovativa förslag från medarbetare. *FIND4X* är fortfarande under utveckling och hade således ännu inte en direkt verklighetsförankring inom organisationen, men beskrevs utgå från ambitionen att faktiskt implementeras inom koncernen.

Ytterligare en artefakt är de av organisationen publicerade koncernövergripande värderingar som återfinns på Holmens hemsida (Holmen, 2021c, 2021d). Värderingarna *mod*, *engagemang* och *ansvar* beskriver hur organisationen anser att dess medarbetare ska agera samt förhålla sig mot varandra och sitt arbete. Vidare tjänar även värderingarna till att beskriva hur organisationen upplever sig själva, samt vilken målbild de har. Mer ingående beskrivningar och analyser av dessa tre värderingar, *FIND4X*, samt innovationsprinciper följer i nästkommande avsnitt 5.3.

I samband med innovation lyfte många intervjupersoner också digitalisering, med motiveringen att dessa till stor del går hand i hand. En intervjuperson menade att dennes verksamhetsområde under längre tid prioriterat digitalisering och innovation. Det var även intervjupersoner som pekade på pågående lokala initiativ för att digitalisera sina affärsmodeller. Alla såg dock inte fullt så positivt på organisationens nuvarande IT-situation. Några intervjupersoner argumenterade i stället att IT skulle kunna fylla en större roll inom organisationen, samt att den nuvarande IT-situationen kan komma att hämma deras arbete i framtiden. ”*Vi har en massa gamla [IT] system som inte alls är anpassade för framtiden.*” (Intervjuperson 4)

Holmen IT – här efter benämnt HIT, är organisationens centrala IT-avdelning och därmed direkt relevant till Holmens IT-situation. Intervjupersoner från det verksamhetsområde som rapporterade störst fokus på digitalisering och innovation beskrev även närmast samarbete med HIT. Intervjupersoner som inte rapporterade ett lika verksamhetsnära samarbete menade i stället att det är svårt att få tillgång till avdelningen. Anledningen beskrivs vara att HIT till stor del är upptagna med grundläggande digitaliseringsprojekt och avdelningens vardagliga underhållsarbete. Detta förklarade intervjupersonerna innebär att även om det fortfarande är möjligt att bolla idéer blir ofta lokala innovationsinitiativ lidande. Alltså upplever flera intervjupersoner att det är svårt att utforska ny teknik då många projekt tenderar att fastna som i en flaskhals. *”Vi får godkännande men sen när det väl kommer till IT-resurser så finns inte dom, så då fastnar man.”* (Intervjuperson 3)

Förutsättningen dock för att kunna bolla idéer med HIT, eller också för den delen andra verksamhetsområden förklaras vara ett personligt kontaktskapande vilket måste ske på eget initiativ. Det finns således ingen implementerad process för att koppla samman anställda och underlätta uppbyggnaden av interna kontaktnätverk. I kontrast till detta ansåg ett par intervjupersoner att det interna samarbetet till stor del fungerade bra, åtminstone i fallet med rent kommunikativt samarbete. De ansåg det lätt att ta kontakt för att ställa frågor och få svar från sina kollegor. Om avsikten med samarbetet i stället är att låna in kompetens i form av aktivt deltagande inom ett projekt upplevs detta som en trögare process, då omorganiseringen måste godkännas av ledningen. Vidare rapporterade en intervjuperson att det interna samarbetet också innebar att deras verksamhet hämtar utvecklingsförslag från exempelvis säljsidan, bruken, eller genom direktiv från ledningen. Ytterligare utvecklingsförslag förklaras även inhämtas från organisationens leverantörer eller genom samarbeten med universitet kopplat till process och produktutveckling. *”Man får liksom bygga upp sitt eget nätverk helt enkelt, det finns ju inte givna vägar att gå.”* (Intervjuperson 2)

Samarbeten mot externa intressenter så som universitet beskrevs förekomma av några intervjupersoner, men uttrycktes dock inte vara en självklarhet inom alla verksamhetsområden. Många intervjupersoner menade att de antingen inte var delaktiga i, alternativt inte kände till några sådana samarbeten. Det leder in oss på den interna kommunikationen inom organisationen, vilket är något som noterades problematiskt, men också som något organisationen har arbetat med att utveckla under en längre tid. Detta syftar då både till den interna kommunikationen mellan verksamhetsområden, och på kommunikation i form av direktiv från ledningen till organisationen. En intervjuperson menade att tydligare direktiv från ledningen, då gällande ett efterfrågat större innovationsfokus, skulle vara ett sätt för verksamhetsområdena att öka sina innovationssatsningar. Samma intervjuperson förklarade däremot att Holmens decentraliserade organisationsstruktur resulterar i att ledningen tenderar att undvika koncernövergripande direktiv till fördel för att låta varje affärsområde göra det som passar dem bäst. Ytterligare en intervjuperson uttryckte att organisationens silostruktur resulterar i att verksamhetsområdena blir något blinda för varandras arbete, att verksamheterna riskerar att dubbeljobba till följd av det, samt att lärdomar kring lokala innovationsprocesser inte delas mellan verksamhetsområden.

Jag vet inte hur vår innovationsprocess ser ut på Holmen riktigt om jag ska vara krass, jag vet ju vilket verktyg vi har tagit fram eller den processen vi har tagit fram men jag vet inte hur den apparaten ser ut för Holmen [verksamhetsområde 1] till exempel eller [verksamhetsområde 3] för den delen, jag har ingen aning faktiskt. (Intervjuperson 7)

Utöver medarbetare som lyfter innovativa förslag berättade även flera intervjupersoner att det finns dedikerade utvecklingsgrupper för arbetet. Dessa beskrevs arbeta med att ta fram nya produkter, servicekoncept, och att digitalisera sin affärsmodell. En intervjuperson med anknytning till en sådan utvecklingsgrupp uttryckte nöjdhet kring dess utvecklingsprocess. Denne menade på att nyckeln ligger i att de skalat bort många stopp och steg som ansågs hämmande, relativt till andra processer intervjupersonen kände till inom organisationen. *”Vi har en väldigt enkel process som gör att vi är väldigt snabbfotade, men många har väldigt tunga processer som vi har tagit bort väldigt mycket av.”* (Intervjuperson 1)

Gällande hur organisationen generellt valt att arbeta med innovation menar många intervjupersoner att detta främst görs inom beprövade modeller och processer. Majoriteten av de intervjuade uttryckte att dessa främst är utformade för att möjliggöra en långtgående systematisk utveckling av inkrementella innovationer inom det existerande produktutbudet. En intervjuperson uttryckte det som att Holmen har ganska lätt för att falla in i modeller och processer, vilket denne då menar resulterar i att organisationen inte testar på nya tillvägagångssätt. Avslutningsvis argumenterade en intervjuperson att det fortfarande finns många lättillgängliga innovationer som organisationen med enkla medel skulle kunna kapitalisera på. Intervjupersonen menar att det finns en stor innovationspotential även utanför de inkrementella innovationsramar som organisationen förhåller sig till.

Vi gör ju inte ens de innovationer som ligger framför fötterna på oss riktigt än idag alltid. Det finns massor av lågt hängande frukter bara man tittar i sin allra närmsta närhet som vi skulle kunna dra nytta av och faktiskt uppfattas som mer innovativa bara av att ha gjort dem. (Intervjuperson 8)

Sammanfattningsvis har de artefakter som identifierats vara relevanta för förståelsen av hur den studerade organisationen arbetar med innovation, samt att fånga upp medarbetarnas innovativa idéer, belysts. Likt Schein (2017) uttryckt det, så är dessa lätta att identifiera men väldigt svårtolkade på egen hand. I nästföljande avsnitt fördjupas förståelsen genom att fokusera på de identifierade övertygelser och värderingar som hänger ihop med dessa artefakter.

### 5.3 Övertygelser och värderingar relaterade till innovationsarbetet på Holmen

I detta avsnitt synliggörs den, enligt Schein (2017), mellersta av de tre organisationskulturella nivåerna. Som tidigare redogjorts i avsnitt 4.1.2 innefattar nivån ett helt spektrum. Från värderingar och övertygelser som faktiskt agerar riktlinjer och producerar resultat, till mer abstrakta ambitioner.

Som utgångspunkt för följande avsnitt valdes därför att belysa de officiella koncernövergripande värderingar som även nämndes i föregående avsnitt 5.2. Holmen (2021c, 2021d) har själva valt att lyfta fram dessa för sin organisation på sin hemsida, vilka vägleder

organisationen framåt då dessa beskrivs vara nära länkade till Holmens målstyrningsmodell. Som tidigare beskrivet i avsnitt 1.5 så har denna modell inte granskats inom denna studie. Men här finns tre värderingar som riktar sig mot hur organisationens medarbetare anses behöva agera samt vilket resultat dessa tros få. Värderingarna återfinns på åtminstone två olika platser på Holmens hemsida, då med snarlikt innehåll men med ett inkonsekvent arrangemang gällande vilka beskrivningar som tillhör vilken värdering. De sammanfattas dock övergripande enligt följande: ”Holmen strävar efter att vara ett företag som utmärks av medarbetare som med mod, engagemang och ansvar presterar sitt bästa.” (Holmen, 2021c, Holmens Värderingar)

*Mod* beskrivs syfta till att medarbetare ska visa handlingskraft och fatta beslut som ska leda till konkreta resultat. Vidare beskrivs att organisationen premierar nytänkande som löser utmaningar och leder till förbättringar. Koncernen beskrivs även tro på öppenhet såväl gentemot omvärlden som internt inom företaget. Avslutningsvis kungörs att organisationen är ”förändringsbenägna, innovativa och prövar hela tiden gamla sanningar.” (Holmen, 2021d, Mod att agera)

*Engagemang* förklaras innebära att Holmens medarbetare ska ta vara på kompetens, idéer och synergier genom gränsöverskridande samarbeten. Att organisationen agerar med tydlighet för att alla medarbetare ska vara införstådda med de krav och förväntningar som ställs. Samt, att alla inom koncernen är respektfulla mot omvärlden och varandra, vilket ska exemplifieras genom prestigelös och konstruktiv återkoppling.

*Ansvar* redogörs bygga på känsla och kompetens. Vidare menas att organisationens medarbetare ska skapa delaktighet genom att dela på idéer, involvera varandra, och ge möjligheter att påverka. Dessutom kungörs att organisationen ska agera tidigt och visa framåtanda när omvärldsutmaningar antas och förbättringsarbete drivs. Avslutningsvis ska också medarbetare agera professionellt i sitt sätt att driva verksamhetsutveckling, samt värna om hållbara relationer med kunder, intressenter, kollegor och omvärld.

I kontrast till dessa värderingar som organisationen själva presenterat på sin hemsida kommer kapitlet härnäst belysa de övertygelser och värderingar som studiens intervjupersoner uttryckt. Bland dessa finns utsagor angående de värderingar och övertygelser som existerar inom organisationen enligt dem, samt de värderingar som intervjupersonerna uttryckt bättre skulle kunna främja organisationens innovationsförmåga och möjlighet till intraprenörskap.

Inledningsvis är det dock åter av relevans att nämna den silostruktur som karaktäriserar Holmen. Att de olika verksamhetsområdena är, liksom ordet antyder, verksamma inom olika områden innebär olika fokus och mål. Således belyser nedanstående resultat likt föregående avsnitt antingen intervjupersonernas syn på organisationen i dess helhet, eller mer specifikt intervjupersonens respektive verksamhetsområde. Ett tydligt exempel på detta är att flera intervjupersoner belyste ett visst verksamhetsområde som speciellt framstående inom organisationen för dess långtgående målsättning att inkorporera innovation och digitalisering i dess vardagliga verksamhet. ”Innovation inom Holmen [verksamhetsområde 5] är till exempel ganska väl inarbetat nu skulle jag säga, där Holmen [verksamhetsområde 5] faktiskt uppmuntrar övergripande att jobba med innovation och digitalisering.” (Intervjuperson 6)

Samma intervjuperson förklarade även att det nämnda verksamhetsområdets konkreta framgångar nu uppmärksammas i högre ledning. Enligt intervjupersonen kan det komma att

innebära att övriga verksamhetsområden nu blir mer drivna att själva ytterligare integrera innovation och digitalisering i sina målbilder.

Nu när Holmen [verksamhetsområde 5] kan påvisa konkreta resultat som dessutom har uppmuntrats och uppmärksammats ända upp i styrelsen så har väl övriga affärsområden också insett att här finns det kanske mer att tittat på än vad vi har gjort hittills. Så jag skulle säga att det här kan komma att förändras i framtiden, vi står nog inför en period kanske om något år eller två där vi kanske kan komma ifatt vad Holmen [verksamhetsområde 5] gör. (Intervjuperson 6)

Att röra sig mot något är dock inte detsamma som att vara där. Flera intervjupersoner berättade att de i nuläget inte ansåg sig ha en färdig målbild relaterad till vare sig innovation eller digitalisering att förhålla sig till. En intervjuperson förklarade däremot att dess verksamhetsområde arbetade med att utforma en digital vision med förhoppningen att den ska komma att implementeras koncernövergripande och då inkludera alla verksamhetsområden. Samma intervjuperson argumenterade även att den digitala visionen, för att faktiskt komma att bli en del av verksamhetsområdenas målbild måste konkret förankras och följas upp med hjälp av nyckeltal.

Vi försöker driva genom så vi har en digital vision och en digital strategi som vi ändå kopplar in innovation i också. Vi skulle ju vilja att den implementeras för hela Holmen så att vi har liksom en innovations- eller digital vision. (Intervjuperson 3)

Men även om inte alla ansåg sig ha en officiell vision att förhålla sig till så var det ändå flera överensstämmande aspekter av Holmens innovationsfilosofi som lyftes av ett flertal intervjupersoner. Den första aspekten syftade till vilken typ av innovation som organisationen uttryckt ha som målsättning att fokusera på. Här beskrevs övervägande en stark inriktning mot affärsnära inkrementella innovationer vilka framarbetas inom beprövade modeller och processer. Flera intervjupersoner berättade att större revolutionerande innovationer ofta faller utanför den tilltänkta omfattningen av dess verksamhet, de försöker inte gå utanför boxen utan snarare vidga den. Det hänger samman med den andra, av intervjupersonerna, frekvent beskrivna aspekten, att organisationen lägger stor vikt vid långsiktighet och försiktighet. En intervjuperson förklarade det som att en marknad måste vara etablerad och bevisligt lönsam för att anses vara av strategiskt värde. *”Vår strategi är att vara ganska långsiktiga och försiktiga. Marknaden ska sitta, den ska funka, vi har inte resurser eller strategi för att dra i gång och flytta hela marknaden.”* (Intervjuperson 1)

Sedan har vi en tredje frekvent aspekt som flera intervjupersoner uttryckte utgör en del av organisationens innovationsvärderingar, nämligen att Holmen inte måste vara först ut och stå på barrikaderna med nya innovationer men gärna kommer snart därefter. I olika utformning använde flera intervjupersoner en liknande bredvidställning av två marknadspositioner för att uttrycka en aspiration att inte leda marknaden men aldrig falla efter. *”Vi kanske inte ska vara femma utan vi ska vara trea.”* (Intervjuperson 1), *”Man kanske inte måste vara nummer ett men kan vara nummer två.”* (Intervjuperson 3) *”Det är ingen självklarhet att man ska vara först, men det är sannolikt inte så bra att vara sist.”* (Intervjuperson 6)

Detta går även hand i hand med ett monetärt fokus som flera intervjupersoner lyft som en tydlig värdering inom organisationen. Flera intervjupersoner anser att innovationsförslag tas emot

öppet när de lyfts, men upplever att deras beräknade långsiktiga vinster ofta trumfas av dess kortsiktiga utgifter. Både det monetära fokuset och då även i förlängningen organisationens värderingar kring risktagande menar några intervjupersoner pekar på en kultur inom organisationen som främjar *status quo*. ”Holmen har en kultur där man gärna vill bevara arbetssätt som man gjort förut, lite det här det sitter i väggarna, så här har vi alltid gjort.” (Intervjuperson 2) Flera intervjupersoner argumenterade dock att det inte behövde förbli så. De menade att organisationen i jakten på innovationer skulle kunna bli bättre på att bemöta, snarare än att undvika risker. Samt, att organisationen skulle kunna utveckla, alternativt köpa in, de bristande kompetenser som anses krävas för att kunna vara innovativa inom alla önskade områden. En intervjuperson menade att det är en fråga om inställning från ledningens sida, att alla möjligheter finns bara beslutet tas att försöka. ”Egentligen finns det inga hinder, bestämmer sig VD att så här ska vi göra då kan man bygga upp den kunskapen och då sätter man också den agendan i organisationen.” (Intervjuperson 7)

Vidare lyfte flera intervjuade att organisationen gärna likställer innovation med produktutveckling, vilket i sin tur beskrivs innebära att andra interna innovationsområden hamnar efter. Några av de intervjuade argumenterade att det även fanns stor potential för innovation inom organisationens verktyg och affärsmodeller. En intervjuperson menade att framtidens kunder kan komma att värdesätta saker utöver specifikt produkten i fråga, och att organisationen då kan bli lidande oavsett hur bra produkter de erbjuder.

Om man tittar på innovativt vad som händer idag i världen så tycker jag absolut att vi har mycket kvar att göra, och att lyfta innovation för att inte bara vara produktutveckling. Utan det finns mera, att man kan utveckla organisationen, att man utvecklar våra verktyg, att man utvecklar våra affärer, där har vi mycket kvar. (Intervjuperson 4)

Fortsatt på utvecklingsspåret belyses nu FIND4X, vilken återfinns i *Bilaga C*. Likt kortfattat beskrivet i föregående avsnitt 5.2 är FIND4X en nyligen framarbetad, teoretisk modell av en innovationsprocess. Modellen innefattar flera steg och har för avsikt att samla in, fördjupa, teoretisera, experimentera, och förbereda innovativa idéer för fortsatt utveckling och implementering inom dess relevanta verksamhetsområde. Utöver en beskriven process innefattar även modellen ett antal värderingar och utpekade viktiga målsättningar. Inledningsvis fastslår modellen en regel gällande att det måste vara enkelt för medarbetare att skicka in idéer. Vidare förespråkas i modellen även en transparent utvecklingsprocess i vilken samarbete uppmuntras. Idéer som inte vidareutvecklas ytterligare till en färdig implementering efter det att de initialt behandlats och fördjupats beskrivs ändå ha ett värde, då dessa snarare än att förkastas, sparas för att eventuellt komma till användning i ett senare skede. Modellens slutsteg lyfter även vikten av att retrospektivt utvärdera vilka lärdomar som kan dras från varje projekt. De värderingar som uttrycks inom FIND4X reflekterar flera av de uttalanden som framkommit gällande vad en innovationsprocess bör ta hänsyn till. Gällande huruvida intervjupersonerna ansåg att Holmen borde implementera en koncernövergripande innovationsprocess så rådde delade meningar. ”Nej, vi har inget behov av en ny utan det handlar om att förbättra den existerande processen.” (Intervjuperson 1) ”Jag ser ett stort behov av en konkret innovationsprocess hos Holmen, jag tror att vi skulle alla gynnas av att ha en enhetlighet från Holmen som företag.” (Intervjuperson 4)

Relevant till utveckling är också *Bilaga D* som kortfattat lyfter sex beskrivet grundläggande principer för innovationsarbetet inom ett av Holmens verksamhetsområden. Dessa har ett repeterande upplägg vilket utgår från ett ledord, följt av ett citat, varpå ett kortare beskrivande utdrag följer. De sex ledorden vilka tidigare även nämndes i avsnitt 5.1 består av värdefokus, användarcentrering, helhetssyn, iterativt, samskapande, och konkretisering. Sammanfattningsvis förmedlar dessa en utvecklingsfilosofi som med utgångspunkt i ett användarperspektiv ska fokusera på användarvärdet i den levererade produkten. Detta innebär att utesluta aspekter av den som inte bidrar till dess värde, samt att sätta sig in i och förstå effekterna produkten kommer få på sin kontext. Vidare menar filosofin att utveckling bäst sker inom heterogena samarbeten som tar vara på gränsöverskridande kompetenser, inom iterativa utvecklingsprocesser. Avslutningsvis beskrivs att resultat bäst uppskattas om de kan i någon utsträckning upplevas, således förklaras vikten av att löpande visualisera framsteg för intressenter. Dokumentet vilket tagits fram internt inom verksamhetsområdet visar på en vilja till eget initiativ att utbilda sig och arbeta med den här sortens frågor. Detta speglar en bild som flera intressenter målade upp gällande organisationens medarbetares vilja till att i större utsträckning arbeta med innovationsfrågor. ”*Jag tror att satsas det resurser, pengar, kraft och engagemang så finns det också medarbetare som vill jobba med det.*” (Intervjuperson 8)

Angående heterogena samarbeten, till följd av den silostruktur som jag flertalet gånger refererat till under studiens gång menar några intervjupersoner att det uppstått ett tydligt vi och dem tänk inom organisationen. Det är något som beskrevs existera mellan verksamhetsområden, men allra främst mellan HIT och övrig verksamhet. Flera intervjupersoner lyfte denna dynamik som speciellt hämmande för organisationens innovations- och verksamhetsutvecklingsförmåga. En lösning på detta ansåg några intervjupersoner vara att försöka ytterligare främja det interna samarbetet mellan verksamheter och HIT. Om organisationen sätter som mål, och möjliggör den målsättningen med resurser, att verksamheterna ska bättre ta vara på HIT:s kompetenser ansågs detta kunna leda till en större förmåga att identifiera innovationspotentialer. Relevant till detta menade flera intervjupersoner att organisationen bör omvärdera vad de anser att en IT-avdelning är och vad dess arbete bör vara. I stället för dess övervägande underhållssysslor lyfte några av de intervjuade att HIT skulle kunna ha som mål att även leda pilotprojekt inom innovation och digitalisering. Detta i sin tur tros leda till att verksamheterna kan få upp ögonen för nya innovationer, och således motivera dessa att själva söka ytterligare möjligheter.

Man har för mycket vi-och-dom fortfarande mellan IT och verksamhet så där behöver vi överbrygga, så jag tror att det är det största hindret till att vi inte har kommit längre. Jobbar man med skogen då jobbar man med skogen, jobbar man med IT så jobbar man med IT, men att vi behöver fläta ihop allting i stället.  
(Intervjuperson 2)

Några intervjupersoner efterfrågade även att organisationen borde se ett större värde i externa samarbeten. Dessa menade att närmare samarbeten med såväl intressenter som mer innovativa externa företag, oavsett om dessa är verksamma inom samma bransch eller ej, skulle kunna vara ett sätt att finna egna innovationsluckor. Detta var även ett område inom vilket flera respondenter uttryckte sig anse att Holmen glidit en aning bakom sina konkurrenter.

Det finns inte heller något uttalat sätt att samarbeta med *start ups* till exempel, så det skulle jag väldigt gärna vilja se mer av. Jag tror vi har mycket att lära där om hur man möter nya generationer med traditionell verksamhet. (Intervjuperson 3)

Flera intervjuade resonerade dock att organisationens värderingar är att specifikt värna om de verksamhetsområden de i nuläget är aktiva inom. Att de funnit sin nisch vilken över tid arbetats fram till ett gångbart koncept, och att organisationens mål således därför inte ansetts ha anledning att inkludera omkringliggande möjligheter. En intervjuperson förklarade det som att anledningen till att Holmen inte gjort en kraftansträngning att bli en innovationsgigant beror på att det helt enkelt inte är det företaget de vill vara. *”Vi har inte riktigt i mina ögon varumärket innovationshub liksom, men det är nog inte riktigt där vi vill vara heller.”* (Intervjuperson 8)

Nu har studien lyft såväl de artefakter som övertygelser och värderingar som identifierats under arbetets gång inom Holmens organisationskultur. Ännu finns dock en väsentlig nivå kvar vilken enligt Schein (2017) beskrivs som kulturens kärna. Nedan kommer studien därför åskådliggöra den studerade organisationskulturens grundantaganden.

#### 5.4 Grundläggande antaganden relaterade till innovationsarbetet på Holmen

I följande avsnitt belyses den, enligt Schein (2017), nedersta av de tre organisationskulturella nivåerna. Som tidigare redogjorts i avsnitt 4.1.3 innebär nivån att synliggöra de övertygelser och värderingar som utgör grundantaganden för organisationskulturen. Följande avsnitt kommer, likt hur avsnitt 5.2 belyste både de övertygelser och värderingar som intervjupersonerna beskrev finnas inom organisationen samt vad som borde finnas, också nyttja ett tvådelat perspektiv. Detta innebär att kapitlet har för avsikt att både övergripande presentera organisationskulturens grundantaganden, samt intervjupersonernas grundantaganden då dessa beskriver organisationen. Anledningen till detta är att kultur inte är något statiskt, utan något konstant föränderligt, vilket hålls vid liv genom intervjupersonernas och övriga kulturmedlemmars tankar och agerande – de utgör kulturen.

En tydlig aspekt av organisationen, som även onekligen spelat en viktig roll i utvecklingen av dess kultur, och således utgör en bra startpunkt för följande avsnitt är Holmens organisationsstruktur. Den tidigare beskrivna decentraliseringen av verksamhetsområdena tyds peka mot ett grundantagande om att varje verksamhet bäst känner sig själva och sina behov. Det handlar om att varje verksamhetsområde anses annorlunda nog från varandra för att hämmas snarare än de skulle främjas av en ökad enhetlighet. Samt, att organisationen tjänar mer på att låta självstyrande verksamheter specialisera sig inom sina specifika kompetenser utan att behöva anpassa sig efter varandra. Standardisering antas hämma specialisering. *”Vi standardiserar inte, och det vill vi nog inte göra för det är olika kompetenser, olika produkter, olika typer.”* (Intervjuperson 1)

En relevant förlängning av detta är Holmen IT:s position inom organisationsstrukturen, där HIT i stället är en central funktion men som avses vara tillgänglig för alla verksamhetsområden. Det framgick att specifikt ett verksamhetsområde ansågs ha en fortlöpande nära kontakt och samarbete med HIT. I övrigt beskrevs i stor utsträckning HIT ha som främsta uppgift att fokusera på grundläggande digitaliseringsinitiativ, eller i mån av möjlighet, agera stödverksamhet till övriga verksamhetsområden. Denna diskrepans gällande



verksamhetsområdenas nyttjande av HIT förklarades av dess individuella målsättningar. Således skiljer sig det utpekade verksamhetsområdets grundantagande gällande vilken roll en IT-avdelning kan och bör spela från den övriga organisationens. Det mer vedertagna grundantagandet tycks snarare vara att HIT främst gör nytta genom de verktyg de kan tillhandahålla, men att nödvändigheten i dessa verktyg främst uppfyller kraven för en bakgrundsroll inom organisationen.

Visa, informera, visualisera, då är IT bra men annars så finns ju allting redan. Det är det man behöver IT för, att åskådliggöra kanske, var man är med olika idéer men då måste man också lägga tid på det och då är frågan vad är det värt?

(Intervjuperson 1)

Relevant till frågor gällande vad saker är värda hör det monetära fokus, vilket beskrevs som centralt inom organisationen. Det förklarades att detta var något som främst var märkbart inom organisationens utvecklingsarbete, och än mer så inom forum där innovativa förslag lyfts. Att sälja in idéer, vare sig genom mallar eller mer direkt till ett utvecklingsråd menades vara främst en kostnadsfråga. I kontrast till det beskrevs åtminstone ett verksamhetsområde nyttja monetära incitament som ett sätt att driva in och belöna bra innovationsförslag. Vidare rapporterades att utvecklingsinitiativ tenderade att vara den sektor som först skärs ner på i samband med budgetbesparingar, då ofta till fördel för produktionen. Således kan organisationens motsvarande grundantagande tolkas som att monetära medel bäst spenderas på säkra resultat, ofta för att hålla produktionen i rullning. Det kan också menas att organisationen inte tar sina nuvarande inkomster för givet, och att bara för att möjlighet finns så är inte det anledning till oförsiktigt spenderande i form av riskfyllda innovationsinitiativ. I förlängningen beskrevs detta dock kunna innebära att spenderande ses som en utgift snarare i mycket större utsträckning än en investering.

Det finns en kostnadskultur inom koncernen där man jobbar väldigt effektivt när det gäller kostnader, det här kostnadsfokus gör att man fokuserar på att *streamlinea* och effektivisera processer utifrån kostnad. Men det gör också att man inte ser möjligheterna att göra effektiviseringen med hjälp av innovation, för innovation i sig är en kostnad innan den eventuellt kan leda till en besparing.

(Intervjuperson 6)

Något som går hand i hand med organisationens inställning till monetära medel är dess grundantaganden gällande hanteringen och tagandet av risker. I stor utsträckning beskrevs organisationen föredra ett lågt risktagande med säkrare, om än lägre inkomstresultat, över chansningar med högre potentiellt inkomstresultat men med större ovisshet och mindre säkerhet. Detta exemplifieras väl av organisationens preferens för inkrementella innovationssatsningar, vilka anses med fördel utvecklas inom väl beprövade processer och modeller. Vidare tillräknas även den uttalade värderingen om att hellre följa nya marknader när de visats lönsamma än att själva utsätta sig för riskerna relaterade till att skapa nya marknader. Sålunda anses detta tyda på grundantaganden där organisationen är tillräckligt trygg i sin verksamhet för att inte känna sig tvingade till att pröva radikala förändringar. Samt, att organisationen till stor del värdesätter säkerhet och stabilitet i dess arbete, även om detta beskrevs kunna resultera i en ovilja att lämna sin komfortzon. Detta anses också kunna tolkas som resultatet av organisationens mångåriga historia, vilket skulle kunna medföra en

återhållsamhet i beslutsprocesser gällande hur långt man vågar frångå det koncept vilket historiskt har guidat organisationen till framgång.

I såna här organisationer så sitter det ju också latent, en stor del av organisationen har ju gjort karriär på att behålla *status quo* eller göra inkrementella förbättringar inom befintlig process så du kommer ju alltid ha ett visst motstånd omkring dig när du vill göra nya saker. (Intervjuperson 7)

För att fortsätta på spåret kring vad som historiskt sett guidat organisationen framåt, och då mer specifikt i relation till innovation, lyftes ett fokus på den egna produkten. Organisationen skildrades till stor del ha koncentrerat sina innovationssatsningar på sitt produktutbud, vilket har resulterat i en intern stolthet kring dessa. I och med detta kan urskiljas att organisationen antingen främst har ett intresse, eller upplever ett behov för att innovera sina produkter. Alternativt, att organisationens grundantagande övervägande likställer innovation med specifikt produktinnovation. Vidare kan detta om så är fallet tyda på ett antagande gällande en bra produkts förmåga att kompensera för andra eventuella innovationstillkortakommanden, exempelvis inom interna processer eller verktyg. Eller, ett antagande om en lägre innovationspotential inom andra organisatoriska aspekter.

Jag är lite rädd att ledningen fortfarande tycker, att man är så nöjd med sin produkt att man glömmet bort vad som kanske är värdefullt för kommande generationer. Dem kanske är mer nöjd med *good enough* produkt, men att servicen ska vara helt utan människor. Den ska vara helt digital till exempel som kräver helt andra innovativa lösningar än vad vi kan erbjuda idag, och då kanske vi förlorar kunder på sikt trots att vi har världens bästa produkt. (Intervjuperson 3)

Gällande vad som enligt intervjupersonerna krävs för organisationen att bli mer innovativ så kunde vissa återkommande grundantaganden utskiljas angående de förutsättningar som krävs. Till stor del ansåg intervjupersonerna att innovation i grund och botten, snarare än att vara en organisationskulturell fråga, är ett val som vilar hos ledningen där det är svårt att på egen hand, utan uttalade direktiv få utrymme att arbeta med innovation. Huruvida dessa direktiv till en början ens kan komma att bli påtänkta menades vila på ledningens kunskap kring innovation som koncept, och således på förståelsen för dess potential. Utöver detta beskrevs i stor utsträckning själva arbetet kring innovation, och skapandet av konkreta artefakter främst vara en fråga gällande kunskap och pengar. I förlängningen resonerades däremot att detta kunde skalas ner till endast pengar, då kunskap som resurs är möjlig för organisationen att köpa in. Vidare tros detta vara något som efter uppstart skapar en positiv trend där innovationer leder till nya insikter och inspiration, vilket leder till fler innovationer. ”*Det måste påvisas uppifrån att det finns utrymme att jobba med innovativa lösningar.*” (Intervjuperson 6) ”*För själva tekniken, alltså utförandet av digital innovation eller innovation över lag så det är ju en resursfråga.*” (Intervjuperson 8)

Summerande så kan avslutningsvis lyftas att Holmen, sett till presenterade artefakter och värderingar, framhäver vikten av eget initiativ. På artefaktnivå tycks detta främst rikta sig mot varje verksamhetsområde och hur dessa till följd av den decentraliserade samt självstyrande organisationsstrukturen skall ta egna initiativ. De har egna uppgifter att lösa och har själva fått utforma sina lösningar. Sett i stället till Holmens värderingar, vilket främst exemplifieras av organisationens tre officiella värderingar, så kan ett visst fokusskifte identifieras. Här beskrivs

den efterfrågade initiativförmågan främst ur ett individperspektiv inom organisationen, där det snarare är medarbetare som ska fatta och leda beslut till resultat. Vidare lyfter värderingarna mycket tydligt vikten av internt samarbete, idéutbyte, och en intern öppenhet. Värderingar som också delades av intervjupersonerna men inte beskrevs som fullt så självklara eller inarbetade. Övervägande kan tolkas att organisationen främst fokuserar på verksamheter på artefaktnivå, men uttrycker värderingar mer i linje med ett individfokus.

## 6. Analys

*Följande kapitel tjänar till att analysera studiens empiriska fynd i relation till dess tidigare forskning. Upplägget tar avstamp i studiens frågeställningar och presenteras avsnittsvis inom några centrala identifierade organisationskulturella aspekter inom studien.*

### 6.1 Medarbetares möjligheter att lyfta innovationsförslag inom organisationskulturen

Följande avsnitt analyserar och diskuterar de organisatoriska aspekter som identifierats kunna främja eller hämma medarbetares möjligheter att lyfta innovativa initiativ. Betoningen ligger främst på hur medarbetarna uppfattar att koncernen på organisationsnivå arbetar med att fånga upp medarbetares förslag, samt hur dessa sedan hanteras. Diskussionen av de identifierade aspekterna innebär en jämförelse mot den tidigare forskning som presenterades i kapitel 2.

#### 6.1.1 Decentraliserad struktur och IT-kultur

Åter tas avstamp i den frekvent nämnda organisationsstruktur som kan ses inom Holmen, då denna tros spela en fundamental roll gällande vilka möjligheter som medarbetare har att lyfta innovationsinitiativ. Anledningen till detta är som tidigare nämnt den tydliga decentraliseringen, vilket i förlängningen inneburit att verksamhetsområdena själva fått planera sitt arbete kring innovation. Effekten av detta är att det idag råder stor variation kring verksamhetsområdets mål med, samt arbete kring innovation. Det innebär att medarbetares möjlighet att lyfta innovationsförslag uttrycks till stor del vara beroende av vilket verksamhetsområde de arbetar inom. Detta exemplifieras både av verksamhetsområdenas innovationsprocesser, gällande såväl sett till dess utformning som existens, samt vilken roll interna förslagsmallar beskrivs spela.

Vidare kan tolkas, till följd av ett långtgående decentraliserat självstyre, att verksamhetsområdena kan ha i enighet med Schein (2017) utvecklat egna subkulturer. Även om verksamhetsområdena inledningsvis hade arbetat fram en enhetlig organisationskultur så förklarar Edmondson (2012) att kultur är resultatet av ett delat lärande. En process som enligt Schein (2017) sker över tid, baseras på kulturens medlemmars värderingar och mål, och direkt påverkas av gruppens ledarskap. Varje verksamhetsområde består av specifika medarbetare, har utöver de koncernövergripande målen också arbetat fram egna mer individuella mål kopplat till det egna arbetet, och styrs av separata ledningsgrupper. Alltså tycks en rimlig tolkning vara att varje affärsområde över tid, då de stött på och löst problem, skapat sig en egen tolkning av vilka värderingar och tillvägagångssätt som bäst leder verksamhetsområdet mot sina individuella mål. Att den processen skulle ha skett samtidigt men separat inom varje verksamhetsområde, men ändå gett samma resultat, anses osannolikt och tycks inte stödjas av intervjupersonernas utsagor.

Således kan ses att kulturen kan komma att variera mellan verksamhetsområdena, vilket kan få olika effekter och uppenbara sig inom olika forum. I relation till IT förklarar Walsh (2014) att dess relevanta kulturella värderingar formar den anställdes personliga uppfattning gällande huruvida denne anser sig vilja nyttja IT-artefakter. Den upplevda nyttan i att använda IT-artefakter kan med andra ord vara mycket individuell. Likt vanlig motivation så beskrivs även

IT-relaterad motivation innefatta en intern och extern dimension (Tang, 1998; Walsh et al., 2010). Det vill säga att medarbetare uppskattar värdet i användandet av IT baserat på hur naturligt tillfredsställande dess användande upplevs, men även att IT kan tolereras för att uppnå ett specifikt mål (Walsh et al., 2010). Innebörden av detta menar jag stöder Agarwal och Lucas (2005) uttalande om att en fundamental del av forskningsfältet inom informationssystem (IS) ligger i att demonstrera värdet av att investera i IT. Detta med anledning av att en större investering bör tendera i mer utvecklade och då även förhoppningsvis användarvänligare IT-artefakter, varpå medarbetare bör lättare kunna uppskatta dess användarvärde. Vidare, för att bättre förstå de anställdas inställning till användande av IT inom Holmens olika verksamhetsområden bör ledningen bilda sig en förståelse kring hur de anställdas behov och motivationer uppfylls, eller ej, genom användandet av IT (Walsh et al., 2010; Walsh, 2014). I enighet med studiens empiriska fynd tros en stor variation uppstått mellan organisationens olika verksamhetsområden, vilket kan ses som en bakomliggande faktor till dagens varierande IT-situationer inom organisationen.

Att organisationens olika verksamhetsområden skiljer sig från varandra på det här sättet kan förstås med hjälp av vad Goffin och Mitchell (2017) beskriver som ett vanligt fenomen vilket ofta utvecklas när organisationer växer. Allt eftersom medarbetarna inom verksamhetsområdena samlar på sig erfarenheter och blir mer kompetenta så förändras också deras kultur och processer, vilket leder till att de blir mer specialiserade mot dess specifika mål (Goffin & Mitchell, 2017). I enighet med detta förklarar Walsh et al. (2010) att anställda kan bli mer acklimatiserade till användandet av IT, i takt med att de exponeras för IT. Likt Yoo et al. (2010) beskrev digitala teknologiers självrefererande natur (se avsnitt 2.7) så kan således argumenteras att IT-användande också till viss del är självrefererande. Denna självrefererande process innebär att anställda exponeras för IT, denne lär sig att bättre tillfredsställa sina fundamentala behov med hjälp av IT, varpå denne ser fler möjligheter och utvecklar större IT-behov; effekten av detta blir då att den anställda blir mer självbestämmande i sitt IT-användande (Walsh et al., 2010). Detta är främst av relevans då ett större individuellt användande av IT hos anställda visats agera som en medlare mellan IT-investeringar och företagsvärde (Devaraj & Kohli, 2003). Det tros därav kunna vara gynnsamt för organisationen att förespråka ett ökat, alternativt mer jämnfördelat användande av IT inom de olika verksamhetsområdena.

Då ledarskapet inom en organisation visats ha en större påverkan på kulturen än vad kulturen har på ledarskapet så beskrivs det av Sarros et al. (2002) vara möjligt för övre ledning att arbeta med att omforma subkulturer om så anses krävas. Ett sätt organisationens ledning kan arbeta för en mer enad IT-kultur är genom förespråkandet av delade IT-värderingar, något som visats minska alla konflikter relaterade till såväl IT-implementationer som dess efterföljande användande (Leidner & Kayworth, 2006). Intervjupersonerna var dock kluvna kring huruvida en ökad standardisering mellan verksamhetsområdena vore rätt väg framåt, oavsett fastslogs dock att ledningen historiskt sett tenderat att undvika direktiv som i för stor utsträckning skrider över verksamhetsgränser.

Vidare kan även IT-artefakter i sig nyttjas som ett verktyg för att påverka kulturella aspekter inom organisationen, där ett mer omfattande system får en större påverkan (Davenport, 1998; Leidner & Kayworth, 2006). Detta anses vara av intresse för Holmen då IT-implementationer visats kunna förändra kulturella värderingar mot det bättre (Doherty & Doig, 2003), men även förstärka kulturella värderingar som organisationen redan har lyckats inkorporera (Doherty & Perry, 2001). Detta sker genom att IT-artefaktens inbyggda logik tvingar anställda att interagera

med den på ett specifikt sätt, vilket i förlängningen kan innebära att de formas av den (Leidner & Kayworth, 2006). Således tror jag det vara av vikt för organisationer att bilda sig en förståelse för sina egna IT-kulturer, och väga dessa mot potentiella framtida IT-implementationers logik. På så sätt tros möjligheten att bättre kunna teoretisera organisatoriska konsekvenser öka i samband med IT-projekt. Något som vore extra positivt till följd av att sambandet mellan handling och verkan inom IT-implementationer ofta kan vara svåruppskattat (Santhanam & Hartono, 2003). Detta beror till stor del enligt Santhanam och Hartono på den fördröjningseffekt som kan uppstå inom processen från adoption till implementation, där nyttan inte upplevs förrän långt efter den ursprungliga investeringen.

### 6.1.2 Ambidextriösitet och innovationsprocesser

Att ha flera varierande strukturer och kulturer inom en och samma organisation är inte nödvändigtvis något negativt. Snarare är det enligt Tushman och Smith (2002) ett av de grundläggande koncepten bakom att bygga en ambidextriös organisation (se avsnitt 2.6). Vanligtvis innebär en ambidextriös organisation att de aspekter som berörs av innovationsarbete delas in och fördelas i två, där varsin sida av organisationen är specialiserad på antingen inkrementell eller radikal innovation (Tushman & Smith, 2002). I fallet med den studerade organisationen där varje verksamhetsområde arbetar decentraliserat tros detta dock kunna innebära att separat ambidextriösitet kan behöva uppnås lokalt inom varje verksamhetsområde. Det vill säga att varje verksamhetsområde, då dessa utöver eventuellt HIT, endast innoverar åt sig själva och således behöver täcka alla innovationsaspekter. Detta kan dock försvåra ytterligare då endast en omställning mot en ambidextriös organisation kan vara svår nog till följd av att de aktiviteter som innefattas inom ambidextriösitet, exploatering och utforskning, är grundläggande inkonsekventa och motsägelsefulla (March, 1991). I nuläget förklarade intervjupersonerna att organisationen främst fokuserar på innovation av den inkrementella sorten varpå den inte kan ses som specifikt ambidextriös. Om ambidextriösitet faktiskt var organisationens mål skulle dess kulturer och strukturer behöva tydligare rikta in sig mot innovation, och då specifikt att täcka både inkrementell och radikal innovation (Lin & McDonough, 2011).

En intervjuperson teoretiserade att organisationen undviker ett ökat fokus på ambidextriösitet då ledningen redan uppnått en stor nöjdhet gällande sina produkter och således inte värderar ytterligare variansökande aktiviteter. I stället beskrivs fokus läggas på att exploatera redan existerande och bevisat lönsamma produkter, vilket även beskrevs anses långsiktigt gångbart till följd av en långsam värdekedja. Men Tushman och Smith (2002) förklarar att ytterligare en aspekt som beskriver en ambidextriös organisation är dess förmåga att samtidigt nyttja strikta och byråkratiska strukturer inom några av organisationens avdelningar och mer organiska strukturer inom andra. Av den anledningen kan det tros vara möjligt för organisationen att ändå omarbeta sina verksamhetsområden för att tillgodose båda innovationsinriktningar, men att fördelningen och upplägget kan anpassas för att möta organisationens behov, möjligheter och mål. Till exempel skulle fortsatt fokus kunna läggas på inkrementella innovationssatsningar inom de mer traditionella innovationsråden varpå ett uppmuntrat ökat intraprenörskap hos organisationens medarbetare skulle kunna ligga till grund för utforskandet av mer radikala innovationer.

Gällande innovationer och innovationsförmåga, ett exempel på en identifierad variation som direkt påverkar medarbetares möjligheter att lyfta innovativa initiativ var verksamhetsområdenas beskrivna rutiner runt hur och var idéer lämnas och presenteras. Tushman och O'Reilly (1996) argumenterar att det är avgörande för en organisations innovationsförmåga att dess processer, strukturer och strategier är väl anpassade för ändamålet. Gällande Holmen ansåg de intervjuade i olika utsträckning att så var fallet, där några uttryckte sig ha en konkret och välutvecklad process att vända sig till, medan andra inte tyckte sig ha den möjligheten. Detta synliggör i min mening ett dilemma med att decentraliserat utveckla interna innovationsprocesser. Visionen som jag ser det är att varje verksamhetsområde till följd av god egenkännedom ska kunna skraddarsy en process, vilken ger medarbetarna bästa möjliga förutsättningar att lyfta innovationsförslag baserat på unika mål och förhållanden. Men det kan också komma att innebära att olika verksamhetsområden har varierande kompetens bland medarbetare, som är olika motiverade att lägga ner det arbete som krävs. Sålunda kan medarbetare inom vissa verksamhetsområden lämnas med sämre förutsättningar för att lyfta innovationsförslag än andra. För att försöka motverka detta menar jag att verksamhetsområdena i större utsträckning bör lyfta och diskutera lärdomar från den egna processen sinsemellan. Flera intervjuade ansåg sig inte ha någon vetskap om andra verksamhetsområdens innovationsprocesser. Ett lösningsförslag som de intervjuade lyfte kring detta var det potentiella införandet av en organisationstäckande innovationsprocess. Det råde dock skilda meningar kring huruvida en ökad standardisering är rätt alternativ eller om detta främst skulle hämma den existerande specialiseringen. Oavsett vilket så är FIND4X (se Bilaga C) ett tydligt initiativ mot en ökad standardisering.

Vidare beskrevs en tydlig skillnad mellan innovationsprocesserna ligga i dess tidigaste skede, alltså i vilket format och till vem innovationsidéer lyfts inom organisationen. Detta beskrevs antingen vara en formell eller informell process. Oavsett om förslaget presenterades genom en framtagen mall eller lyfts muntligt till sin närmsta chef så beskrevs båda alternativen kunna leda till att idén nådde ett utvecklingsråd. I det här fallet går inte säga att ett av de två tillvägagångssätten nödvändigtvis är bättre än det andra vad gäller att fånga upp medarbetares innovativa förslag. Det mer formella alternativet, där en marknadsinriktad mall listar beräknade utgifter, intäkter och effekter, pekar mot en mer typiskt stabil och sekventiell process (Cooper, 1994). Både Cooper (1994) och Van de Ven (1986) menar att detta under lång tid varit den mest stereotypiska sortens innovationsprocess vilken föredras för sin förmåga att reducera osäkerhet. Dougherty och Hardy (1996) varnar dock för att dessa sekventiella processer främst syftar till att kontrollera utvecklingen genom standardisering, vilket kan hämma kreativiteten och lärandeprocessen som krävs för mer radikala innovationer.

Utöver den efterföljande processen så tror jag dock att det första steget, oavsett formellt eller informellt, spelar en avgörande roll i medarbetarnas möjlighet att lyfta innovationsinitiativ men även deras vilja att göra det. Tang (1998) och Amabile (1983) menar båda att medarbetares innovationskapacitet är tydligt kopplat till dennes kreativa förmåga, samt att kreativitet i sin tur till stor del baseras på motivation. Således bör det vara av stor vikt att de steg som medarbetaren måste genomgå för att lyfta sitt innovativa förslag inte agerar friktionsyta, alternativt rentav negativt överskuggar den initiala motivationen. Vidare innebär det också att organisationens hantering av extern motivation i form av incitament kan komma att spela en stor roll, beroende på vilken sorts motivation som främst driver den specifika medarbetaren (Tang, 1998). Åtminstone ett verksamhetsområde beskrevs nyttja monetära incitament för att locka fram och

belöna innovationsförslag, vilket Deci et al. (1999) varnar kan underminera redan existerande intern motivation. Om inget annat så innebär denna diskrepans att två olika värderingar kan ses gällande pengars roll som belöning inom en innovationsprocess, vilka manifesterats på artefaktnivå. Schilling (2020) ställer sig frågande till fenomenet och menar att ytterligare forskning krävs för att beräkna vilken mängd monetära incitament, om någon, som ger störst positiv effekt.

Åter gällande mallen för att samla upp innovativa förslag menar jag att friktionsytor exempelvis kan vara dess utformning, innehållskrav eller tillgänglighet. Mallen är i enlighet med Schein (2017) ett tydligt exempel på en organisationskulturell artefakt och speglar därmed sitt respektive verksamhetsområdes övertygelser och värderingar. Till följd av detta ser jag en potentiell risk i att innovationsförslag som inte faller i linje med vad mallens upphovsmän ansåg givande eventuellt skulle kunna vara svåra att förhålla sig till om något mer radikalt ämnas föreslås. En tanke som går i linje med Leidner och Kayworth (2006) beskrivning av en visionskonflikt, något som också beskrivs vara vanligt inom IT-implementationer där dess användares värderingar inte reflekterar dess utvecklades.

I det mer informella fallet lyfts innovationsförslag initialt till medarbetarens chef, varpå denne godkänner och för förslaget vidare i processen. Baserat på medarbetarens personlighetsdrag kan detta ses som något positivt eller negativt beroende på personens upplevda bekvämlighet med att initiera den sortens kontakt, samt medarbetarens relation till chefen i fråga. Inom studien var det ingen av de intervjuade som lyfte den kontakten som särskilt problematiskt, men någon uttryckte att det historiskt hade kunnat innebära att hur väl förslag mottogs berodde på dåvarande chefens dagsform. Sålunda lyfts en problematik med den mer informella strukturen, den potentiellt problematiska subjektivitet med vilken chefen granskar det lyfta förslaget. Goffin och Mitchell (2017) beskriver att många chefer tenderar att vara mycket analytiska till följd av en finansiell bakgrund. Det skulle alltså kunna innebära likt Rigby et al. (2009) uttrycker det att bra förslag kvävs utan att få en rättvis chans för att chefen inte kan se dess potential. Kruger och Dunning (1999) förklarar att det inte är ovanligt förekommande att detta sker till följd av att chefer som själva inte är kompetenta innovatörer överskattar sin förmåga att utvärdera andras innovationer.

Holmen är ett väletablerat, mångårigt företag vilket innebär en väldigt lång tid att samla på sig erfarenheter och förståelse för sig själva som organisation, men även för sina verksamhetsområden och kunder. Något jag kan se leda till ett av två alternativ gällande chefen som bedömare av innovationsförslag. Antingen likt Schilling (2020) beskriver det att chefen till följd av att vara så insatt i sitt fält fastnar i existerande logiker och synsätt vilket hindrar denne från att granska innovationer från alternativa perspektiv. Eller, så kan en chef vars personlighetsdrag överensstämmer med vad McCrae och Costa (1997) benämner en öppenhet till erfarenheter, med hjälp av sin goda förståelse för fältet och långa erfarenhet av vad som brukar fungera eller inte, vara en värdefull mentor tidigt i processen.

### 6.1.3 Organisationskulturella innovationsaspekter

Gällande organisationskultur som fenomen så lyftes i kapitel 2 ett flertal definitioner och utmärkande kulturella aspekter som identifierats kunna ha en påverkan på medarbetares möjlighet att lyfta innovationsförslag, samt organisationens förmåga att driva dem. Organisationskulturen påverkar rent konkret utformningen av organisationens strukturer och



processer då dessa anpassas baserat på organisationens antaganden och värderingar (Ahmed, 1998). Men det kan också vara abstraktare då organisationskulturens värderingar även påverkar hur medarbetare interagerar och förhåller sig till varandra, organisationen, och dess processer (Schein, 2017). Av de organisationskulturella aspekter som i kapitel 2 beskrevs kunna ha en påverkan på innovationsförmåga så kan nedanstående paralleller dras gällande hierarki, samarbete, informationsutbyte och kontaktskapande, till Holmen.

En av de vanligare utpekade organisationskulturella aspekterna, och en som utgör en fundamental del av organisationsstrukturen är organisationens hierarki, där en låghierarkisk struktur beskrivs bäst anpassad för att stimulera innovation inom organisationen (Ahmed, 1998; Goffin & Mitchell, 2017; Martins & Terblanche, 2003; Schilling, 2018). Utifrån min förståelse av Holmen så tycker jag mig se en relativt hierarkisk organisation. Beträffande innovationsförslag så lyfts dessa av medarbetare till chef, varpå chefen sedan beskrivs antingen lyfta det vidare till sin chef alternativt ett utvecklingsråd, vilka rimligtvis i sin tur svarar till högsta ledning, eller eventuellt har någon över sig som gör. Vidare förespråkar Ahmed (1998) en mer informell, mindre byråkratisk organisationsstruktur för att undvika ett långsamt beslutstagande till följd av långa beslutfattningskedjor. Likt tidigare nämnt i exemplet med mallen kontra chefen så upplever jag det vara en av de aspekter som tycks skilja mellan verksamhetsområdena. Ur ett mer organisationsövergripande perspektiv så har jag dock uppfattat Holmen som övervägande formellt. Sedan ska tilläggas att min grundförståelse för hur organisationer av denna storlek och omfång arbetar så tror jag att det är vanligare med en övervägande byråkratisk struktur om inget annat nämns.

Ytterligare kulturella aspekter som nämndes visar på betydelsen av interna samarbeten som ett sätt att stimulera innovation. Martins och Terblanche (2003) menar att det är mycket gynnsamt för en organisation att möjliggöra för ett fritt utbyte av information medarbetare emellan. Vidare bör satsningar göras för att facilitera interdisciplinärt arbete över avdelningsgränser, vilket ställs i direkt kontrast mot organisationer med fasta avdelningsavskärmningar med funktionell specialisering (Ahmed, 1998). Burnside (1990) summerar att organisationer bör sträva efter att forma sina artefakter och värderingar till att främja medarbetares möjligheter att vara delaktiga.

Gällande de intervjuades möjligheter att dela information och idéer med sina medarbetare så uttrycktes en övervägande positiv inställning. Det tillades dock att det interna kontaktskapandet lämnades helt upp till medarbetaren själv, det finns inte några specifika processer eller hjälpmedel för att påskynda förloppet. Jag tror att detta kan tyda på att de som varit inom organisationen under en längre tid, alternativt innehar en tjänst som naturligt interagerar med många medarbetare ser positivt på sina kontaktmöjligheter. Men, att nyare medarbetare eller de som under längre tid hållit sig till sitt respektive arbetslag kan se sitt potentiellt bristande kontaktnätverk som ett hinder för interna samarbeten. Holmen (2021c, 2021d) förespråkar dock väldigt tydligt i sina officiella värderingar att stor vikt läggs vid en intern öppenhet och att värna om hållbara relationer mellan kollegor. Som ett svar på Ahmed (1998) innefattar även värderingarna en skildring av att organisationens medarbetare ska ta vara på kompetens, idéer och synergier genom gränsöverskridande samarbeten. Detta till trots speglar Holmen väldigt tydligt Ahmeds beskrivning av en organisation med fasta avdelningsavskärmningar med funktionell specialisering.

## 6.2 Möjligheter att utöva intraprenörskap inom organisationskulturen

I kontrast till föregående avsnitts fokus så riktar sig följande mer direkt mot medarbetarna, och mer specifikt på deras möjlighet att driva intraprenörsatsningar. Likt föregående avsnitt så genomförs även detta med uppdelning inom olika organisationskulturella aspekter.

### 6.2.1 Intraprenörskapskultur

Återigen lyfts organisationskultur som betydelsefullt för det sätt som innovation hanteras inom en organisation. Khazanchi et al. (2006) argumenterar att om en organisation ska vara innovativ så måste dess kultur formas för att möjliggöra konstant innovation. Ett sätt att uppnå det målet menar Khazanchi et al. vara att forma en intraprenörskapskultur inom organisationen. Då Holmen (2021d) självutnämnt sig vara förändringsbenägna, innovativa och ha som fokus att hela tiden ompröva gamla sanningar anses detta därför falla inom deras intresse. Definitionen för en intraprenörskapskultur menar Chandler et al. (2000) är väldigt likt vad som brukar summeras som en innovationskultur, men med ett tillagt ökat fokus på entreprenörskap. Seshadri och Tripathy (2006) förklarar att en intraprenörskapskultur är nyckeln till att uppnå konceptet av genomträngande innovation, där alla är likvärdigt ansvariga och ges samma möjlighet att lyfta och driva innovativa förslag. Detta menar Seshadri och Tripathy ställs i direkt kontrast mot den mer traditionella organisationsstrukturen där innovation främst framarbetas av specifikt utformade arbetsgrupper. En beskrivning som mycket tydligt reflekterar den struktur inom vilken Holmen har valt att arbeta idag. Men Seshadri och Tripathy argumenterar att potentialen för konceptet genomträngande innovation, som en långsiktig marknadsstrategi, växer i direkt relation med organisationens antal anställda. Detta då varje individ ses som en potentiell intraprenör, vilket jag då också ser som ett möjligt svar på Huergo och Jaumandreu (2004) fynd gällande att större, äldre företag ofta inte lever upp till sin innovationspotential, trots sina goda förutsättningar i form av kunskap, erfarenheter och resurser (Goffin & Mitchell, 2017).

I och med att innovations- och intraprenörskapskultur förespråkar vikten av att ingjuta en organisationsöverskridande ansvarskänsla (Goffin & Mitchell, 2017; Seshadri & Tripathy, 2006) ser jag att detta, om framgångsrikt genomfört, skulle kunna leda till att även mindre uppenbara innovationsmöjligheter lyfts. I nuläget beskrev flera av de intervjuade att organisationen till stor del likställer innovation med produktinnovation, vilket jag anser förståeligt eftersom det sannolikt är det område som i störst utsträckning associeras med innovation. Det framkom dock att flera intervjupersoner identifierat andra potentiella innovationsområden, alternativt efterfrågade ytterligare innovationsfokus även på exempelvis IT-verktyg eller affärsmodeller. Således tror jag att ett ökat upplevt ägandeskap av innovationsfrågor hos de anställda bör kunna leda till att förslag mer naturligt lyfts då de identifieras, snarare än eventuellt lyftas vidare till ett innovationsråd i mån av intresse och tid. Flera intervjupersoner uttryckte även sig tro att det i stor utsträckning finns medarbetare inom organisationen som skulle vilja vara drivande inom innovationsfrågor. Men, de menar att det förutsätter att ledningen uttrycker intresse för ett ökat innovationsfokus och även allokera resurser. Att ledningens inställning och attityd spelar en avgörande roll i dessa sammanhang beskrivs tydligt inom forskningen. En positiv attityd har visats få en positiv effekt på alla aspekter relaterade till implementeringen av de organisatoriska förändringar som krävs för att anamma ett mer innovativt arbetssätt (Damanpour & Schneider, 2006; Sarros et al., 2008). Men

i kontrast, om medarbetarna upplever ett bristande eller endast sporadiskt engagemang kring innovation från övre ledningen så tenderar det att negativt påverka organisationens intraprenörskapsanda (Seshadri & Tripathy, 2006). Alla medarbetare bidrar till organisationskulturen, men det är ofta ledningen som uppfattas sätta ramarna i och med dess uttalade värderingar (Schein, 2017). Alltså faller det på såväl organisationens som verksamhetsområdenas ledningar att gemensamt arbeta för att uppmuntra dess medarbetare till att lyfta innovationsförslag och en ökad intraprenörskapsanda.

### 6.2.2 Internt samarbete och Holmen IT

Trots att intraprenörskap i stor utsträckning syftar till att möjliggöra för medarbetare att på eget initiativ driva innovationsprojekt så spelar fortfarande det interna samarbetet en stor roll. Det beror på att själva fördelen med intraprenörskap kontra entreprenörskap ligger i tillgången till den etablerade organisationens resurser och tillgångar (Parker, 2011). Det beskrevs som sagt att muntligt samarbete var vanligt förekommande, samt att mer deltagande samarbeten också var möjligt men måste godkännas av ledare. Således ser jag inte det vara ett fundamentalt bekymmer mellan medarbetare, dock anser jag samsamsdynamiken mellan verksamhetsområdena och Holmens IT-avdelning (HIT) vara aningen underutnyttjad. Ett verksamhetsområde beskrevs ha arbetat fram ett gediget partnerskap, där båda parter löpande faktiskt samarbetar inom innovations- och digitaliseringsfrågor. I övrigt fick jag bilden av att resterande verksamhetsområden i mycket mindre utsträckning försöker, eller får möjlighet till liknande samarbeten. Ett resonemang som jag baserar på att det nära samarbetande verksamhetsområdet beskrevs ha nått den punkten till följd av dess lednings initiativrika målsättning. Huruvida den målsättningen inte delas av resterande ledningsgrupper, alternativt att HIT redan arbetar på full kapacitet till följd av ett samarbete är dock oklart.

Vad som dock är mer tydligt är den effekt som ökade digitaliseringskrav och digitala innovationers självreferenskrav fått på många IT-avdelningar (Urbach et al., 2018). Eftersom IT-artefakter kommit att spela en växande roll inom organisationers innovationsarbete så har kraven ökat på många IT-avdelningar att nu ta en mer ledande roll och aktivt samarbeta med verksamhetsområden för att gemensamt identifiera, utveckla, och implementera teknologiska innovationer (Urbach et al., 2018). Således tros det bristande samarbetet mellan HIT och majoriteten av verksamhetsområdena innebära en nedsatt innovationsförmåga för de specifika verksamhetsområdena och således för organisationen över lag. Vidare förtydligar Urbach et al. att många IT-avdelningar, vilka tidigare oftast agerade mer basala tjänsteförsörjare utan dedikerade innovationsförmågor, funnit denna omställning problematisk. Det förklaras av Urbach och Ahlemann (2019) att en vanlig bakomliggande faktor till sådan problematik ofta är tidigare kostnadsoptimeringar, vilka tenderar att säkerställa att IT-avdelningar sällan har resurser över till innovationsarbete utöver dess vardagliga åtaganden.

Mycket riktigt uttryckte många av de intervjuade en tro på bristande resurser hos HIT i och med att deras innovations- eller digitaliseringsprojekt tenderade att fastna där. Benitez-Amado et al. (2010) lyfter därför vikten av att även investera i kontextualiserande faktorer runt innovation som ett sätt att främja intraprenörskap. Rent konkret ger Benitez-Amado et al. exemplet med specifikt IT-resurser som ett område där en ökad investering visats få en positiv påverkan på organisationens innovationsarbete, då genom möjliggörandet av ytterligare intraprenörskap.

Möjligheterna att utöka IT-avdelningen behandlades. Flera intervjupersoner nämnde förslaget att HIT skulle kunna ges en utökad möjlighet att driva pilotprojekt inom digitalisering och innovation. Det är ett initiativ som skulle gå i linje med Strandhagens et al. (2017) uppmaning till industriföretag att utforska nya teknologier för att fortsätta vara konkurrenskraftiga. Det är också något som får en ökad relevans i samband med Industri 4.0 (Zheng et al., 2018), detta då intelligenta fabriker och smart tillverkning enligt Thames och Schaefer (2016) kommer vara standarden i framtiden. Gobble (2018) menar dock att det är viktigt att förtydliga skillnaden mellan innovation och digitalisering, samt att hantera och arbeta med dessa separat inom organisationen. Något som blev tydligt under intervjuernas gång var att många intervjupersoner tenderade att likställa, eller åtminstone para ihop de två koncepten och således såg det till viss del som ett och samma projekt för HIT. Detta förklaras dock av Gobble tendera att resultera i att organisationers innovationssatsningar överskuggas av dess digitaliseringsprojekt, av den anledningen bör koncepten hanteras och utvärderas separat. Mycket riktigt påpekade flera intervjupersoner att HIT till stor del tenderade att fastna i grundläggande digitaliseringsarbete, varpå innovationssatsningar blev lidande.

Relevant till IT-avdelningen som innovationshub är även Schillings (2020) förklaring kring att forsknings- och utvecklingsenheter ofta med fördel tillåts existera relativt fristående från resten av organisationen. Även om HIT förklarats vara en central enhet så är i stället resterande verksamhetsområden decentraliserade, vilket i relation till dessa, kan argumenteras även gör HIT till en decentraliserad verksamhet. Oavsett, tror jag i enighet med Schilling att HIT har en rimlig förutsättning att agera som mer av en intraprenörshub, förutsatt att den friheten ges och följs upp med en anpassad målsättning. Det är ett avvägande som Nilsson et al. (2012) menar faller inom kontroll-/frihetsdikotomin.

En intervjuperson förklarade att då det innovationsledande verksamhetsområdet kunde visa upp konkreta framgångar, och få dessa uppmärksammade av ledningen, så ökade villigheten hos andra att ta efter. Detta speglar Kaczmarek et al. (2020) utsaga om att då organisationer ökar tillgängligheten till digitala teknologier för sina anställda så sänks även entrébarriären för dess användande. Vilket, enligt Yoo et al. (2010) resulterar i en positiv spiral där ökad tillgång innebär lägre entrébarriärer, vars effekt blir lägre upplärningskostnader, vilket resulterar i att fler ges en större möjlighet att arbeta med innovationssatsningar inom organisationen. Detta stärker i min mening ytterligare argumenten kring värdet i IS-forskningsfältets förespråkande av IT-investeringar.

Vidare menar jag att den positiva spiralen talar ytterligare för att exempelvis HIT skulle kunna driva pilotprojekt, alternativt att ett ökat fokus läggs på intraprenörskap. Om innovationer kan utvecklas och visas upp internt i en mer konkret form än en beskrivelse så tror jag att dess användningsområde även blir tydligare. Det är också en värdering som direkt uttrycks i grundläggande principer för Holmens arbete med innovation (se Bilaga D). Visserligen tror jag att dessa pilotprojekt kan främjas av att förankras inom organisationen i någon utsträckning, vilket görs genom exempelvis ett ökat internt samarbete. Kanske skulle HIT kunna samarbeta med verksamhetsområdena och belysa innovations- eller digitaliseringsmöjligheter de själva kanske inte övervägt. HIT är ändå införstådda med verksamhetsområdena men har troligtvis snarare en måttlig kunskapsnivå relativt till de som arbetar där. Ett sådant innovationssamarbete stöds av Frensch och Sternberg (1989) då de argumenterar att de flesta banbrytande innovationer ofta utvecklas av folk utanför det specifika fältet. Denna förklaring stämmer också

överens med Schillings (2020) beskrivning av kunskapens påverkan på kreativitet, och således innovationsförmåga.

### 6.2.3 Risktagande

Att ge en person eller en organisation ökad frihet att själv styra kan ses som en risk, vilket leder fram till organisationens inställning kring risktagande. Risk var ett ämne som alla intervjupersoner hade en ganska enhetlig bild av hur Holmen hanterade. Övervägande beskrevs organisationen värdera långsiktighet och försiktighet, något som tydliggörs både genom intervjuutsagorna och deras huvudsakliga fokus på exploatering och inkrementell innovation. Det är i sig inte ett problem, och innovation oavsett storlek är ändå innovation. Kahn (2018) menar att det är ett vanligt missförstånd att endast radikala innovationer faktiskt räknas. I stället anser Kahn att framgång ligger i förståelsen att innovation är ett spektrum på vilket allting gills, samt att det är avgörande för organisationer att hitta en balans mellan det inkrementella och radikala. Nilsson et al. (2012) förklarar att organisationer bör på grund av dess olika tidshorisonter försöka att fokusera på såväl det inkrementella som det radikala samtidigt, vilket går direkt i linje med Lin och McDonoughs (2011) beskrivning av en ambidextriös organisation. Enligt Leifer (2000) kan det ofta ta upp emot ett årtionde av utveckling innan radikala innovationer når sin marknad. Det kan alltså innebära en väldigt stor investering av resurser för något som inte nödvändigtvis kommer med en garanti att bli framgångsrikt. Således har jag en stor förståelse för att det inte är något som en organisation bara bestämmer sig för att göra, samt att argumentet för att fokusera ytterligare på att förbättra nutidens produkter känns som det potentiellt logiska valet att göra. Ju bättre vi som organisation kan bli idag, desto bättre kommer vi vara imorgon. Men Nilsson et al. (2012) fastslår vikten av att försöka fånga båda sorters innovation för att inte bara säkerställa sin lönsamhet idag, men även se till att förbli det över tid.

Att liksom Holmen främst arbeta med innovation inom beprövade sekventiella processer menar Van de Ven (1986) görs för att försöka reducera osäkerhet och effektivisera utvecklingsgången, något som enligt Cooper (1994) varit mycket vanligt. Samtidigt menar Van de Ven (1986) att osäkerhet, mångfald och turbulens har en viktig roll att spela för att stimulera kreativitet och förhindra att organisationer stagnerar. Även om inte alla av de intervjuade ansåg att Holmen bör lägga ett större fokus på att söka radikala innovationer, så var ändå flera överens om att de åtminstone ville röra sig mer mot att hantera snarare än undvika risker. Det är i den avvägningen som Nilsson, et al. (2012) menar att osäkerhetsdikotomin kopplad till innovationsutveckling ligger, det vill säga att balansera säkerhet för att reducera risker, och osäkerhet för att främja kreativitet. Även Lin och McDonough (2011) trycker på vikten av att hitta en balans, men att också utforska båda delar av spektrumet som ett komplement till varandra. Alltså att på kort sikt inkrementellt förändra för att möta skiftande förhållanden men också att utforska mer radikala möjligheter som kan ligga till grund för en ökad marknadsdominans i framtiden (Lin & McDonough, 2011). Vidare menar Townsend (2010) att organisationer underskattar värdet av att försöka och misslyckas, att ett misslyckat initiativ ändå kan bidra med värdefulla insikter för framtida försök. Det tror jag dock inte kommer som en nyhet för ett företag som överlevt i 400 år, men kanske kan det vara nyttigt att åter reflektera över det. Speciellt eftersom

forskningen relativt enhetligt lyfter risktagande som en ledande faktor bakom innovation (García-Granero et al., 2015; Lin & McDonough, 2011; Martins & Terblanche, 2003).

#### 6.2.4 Monetärt fokus, kommunikation och grundantaganden

Att Holmens organisationskultur karaktäriseras av ett monetärt fokus var något som de intervjuade till stor del var överens om, och således är det en av de värderingar som faktiskt tycks främst verksamhetsgränsöverskridande. Inte helt oväntat lyfte flera av de intervjuade det till viss del som något negativt, inte nödvändigtvis som något negativt för organisationen över lag, men i alla fall inom kontexten av innovation och digitalisering. Likt tidigare belyst så såg många av de intervjuade att innovation till stor del handlar om en resursfråga, att utveckling riskerar att stagnera till följd av att inte tillräckliga monetära medel avsätts. Dessutom uttryckte de att eventuella tillkortakommanden inom exempelvis kunskap och erfarenhet kan köpas in om så viljan fanns hos övre ledning. Mycket riktigt menar Denti och Hemlin (2012) att det är avgörande att ledningen utöver att sätta tydliga mål kring innovation, även möjliggör dessa genom att tillhandahålla pengar, tid, och plats.

Att innovation är en potentiellt mycket kostsam process, inte minst i fallet med radikala initiativ tror jag inte det råder några tvivel om. Detta till trots tror jag att lösningen kanske kräver ett något mer nyanserat svar än att endast tillskjuta mer pengar i existerande strukturer. Sedan har jag även förståelse för att de intervjuade mycket möjligt såg denna studie som ett sätt att lyfta eventuella klagomål eller förändringsförslag, med baktanken att dessa skulle nå ledningen. Det är en i min mening mycket rimlig strategi, vilket således resulterade i en tydlig bild av vad de ansåg vara de största problemen för sin verksamhets innovationsmöjligheter. Baserat på det identifierade grundantagandet hos de intervjuade att de monetära medlen spelar den avgörande rollen, en uttryckt vilja att innovera mer, samt en viss föreställd okunskap om innovationens möjligheter hos ledningen, så ser jag ett förbättringsområde. Goffin och Mitchell (2017) fastställer att det är avgörande att ledarskapet utformar en konkret strategi kring innovation, men ännu viktigare att denna faktiskt kommuniceras tydligt till medarbetarna. Som sagt, upplever medarbetarna ett bristande engagemang kring innovation från ledningens sida så tynar snabbt deras intraprenörsanda (Seshadri & Tripathy, 2006). Alltså, de uttryckta organisationskulturella värderingarna måste reflektera det mål som önskas uppnås, vilka i sin tur måste möjliggöras av organisationens kulturella artefakter.

Den monetära frågan inom organisationen kan således anses befinna sig i ett ingenmansland mellan två grundantaganden. Å ena sidan befinner sig medarbetarna som eventuellt upplever att sin innovationspotential hålls tillbaka av bristande resurser. Å andra sidan står övre ledning, vilka potentiellt kommer från en finansiell bakgrund (Goffin & Mitchell, 2017) och då möjligtvis har en annan syn på monetära medel och hur dessa bäst förvaltas. Hatch och Schultz (2004) förklarar att då meningsskillnader uppstår mellan två grundantaganden så kan inte en lösning nås genom att ett av dem fastlås korrekt och det andra inkorrekt. För att båda parter ska få behålla sin integritet måste i stället ett tredje alternativ introduceras för att en kompromiss ska kunna nås (Hatch & Schultz, 2004). I Holmens (2021c, 2021d) värderingar framkommer att koncernen har en tro på intern öppenhet, att alla medarbetare ska vara införstådda med deras förväntningar, samt att medarbetare skall ges möjlighet att påverka. Således tror jag att en tydligare och mer transparent dialog mellan verksamheterna och ledningen, för att möjliggöra att medarbetarna – även på individnivå, förstår varför innovationsstrategin är utformad som den

är. På så sätt tror jag att arbetet kan komma att upplevas mer meningsfullt, vilket Lewrick et al. (2018) menar är en av de viktigaste faktorerna bakom kreativitet och således även intraprenörskapsandan hos medarbetare. Baserat på denna analys följer nedan studiens slutsatser.

## 7. Slutsatser

*Nedan presenteras en summering av de slutsatser som nåtts under arbetets gång, vilka främst tar avstamp i, samt ämnar besvara, studiens frågeställningar och syfte. Avslutningsvis lyfts även IT-relaterade tillägg, samt studiens kunskapsbidrag och förslag för fortsatt forskning.*

### 7.1 Hantering av innovation och intraprenörskap

Hur innovation och intraprenörskap hanteras är en fråga med flera svar. Inom studien framgår det tydligt att den studerade organisationens struktur består av flera decentraliserade och självstyrande verksamhetsområden. Varje verksamhetsområde sätter därför en egen strategi för hur de vill arbeta med innovation, och formar sina processer därefter. Generellt sågs detta innebära att de flesta verksamhetsområden förhållit sig ganska traditionellt till konceptet, alltså att innovation främst genomförs inom välbeprövade sekventiella processer. Således sågs ett tydlig fokus på innovationer av den inkrementella sorten, och då främst med inriktning på produktinnovationer. Detta i sin tur speglar organisationens uttalade värderingar kring ett långsiktigt och försiktigt förhållningssätt till innovation. Ett verksamhetsområde avvek dock från denna beskrivning och gav, med ett större fokus på innovation och digitalisering, god kontrast till övriga delar av organisationen. Här sågs även att det specifika verksamhetsområdet under en tid lagt stort fokus vid det interna samarbetet med organisationens centrala IT-avdelning för att arbeta med innovations- och digitaliseringsfrågor. Det var något som beskrevs skett på det berörda verksamhetsområdets eget initiativ. Det framstående verksamhetsområdets innovationssatsningar hade nyligen uppmärksammats av ledningen, vilket internt troddes kunna ligga till grund för en ökad innovationstrend inom organisationen. Dock identifierades ett potentiellt tillkortakommande kring hur verksamhetsområdena beskrevs nyttja varandras innovationsrelaterade kunskap, troligtvis till följd av verksamhetsområdenas förespråkade, avskärmade specialiseringar. Om organisationskulturen skulle utvecklas till att högre värdera interna lärdomar kring innovation och intraprenörskap tros detta kunna underlätta för den framtida övergången mot Industri 4.0.

### 7.2 Möjligheter och svårigheter att fånga upp medarbetares innovativa förslag

Uppkomsten och hanteringen av innovativa initiativ inom en organisationskontext påverkas av aspekter från alla organisationskulturens tre nivåer. Det kan röra sig om allt från organisationens målsättningar och hur ledningen väljer att kommunicera detta till sina medarbetare, eller mer konkret hur själva processen ser ut kring idéinlämning och vad som efterfrågas av medarbetaren i dess samband. Övergripande från organisationers sida kan detta innebära ett behov att forma en organisationskultur som främjar de aspekter som visats ha en positiv påverkan på kreativitet och intraprenörskapsanda hos medarbetare. Framgång ligger i att bygga en organisation där medarbetarna känner sig motiverade att försöka innovera, och inte räds att misslyckas.

I nuläget kan ses i och med Holmens silostruktur att både kulturen och processen kring innovation tenderar att variera mellan verksamhetsområdena. I den bästa av världar tros ett sådant upplägg kunna vara något övervägande positivt, men förutsätter då att varje verksamhetsområde faktiskt har kompetensen och genuint försöker skräddarsy sin innovationsprocess. Vidare kan ses att förändringar kring arbete med innovation påverkar, och påverkas av, både organisationskulturella artefakter och värderingar, vilket kan innebära en



väldigt stor omställning för många. Men, om organisationer vill att alla ska ha en chans att påverka så måste alla också ges en enhetlig möjlighet att göra det, vilket innebär en viss standardisering. I Holmens fall fanns det en uttalad gränsöverskridande vilja bland medarbetare att faktiskt arbeta med och driva innovationsinitiativ. Vidare har organisationen intern tillgång till ett verksamhetsområde vilket tros, till följd av sitt innovations- och digitaliseringsfokus, redan ha löst många problem relaterade till en omställning mot ett ökat innovationsfokus. Att nyttja existerande interna kunskaper, kanske även så konkret som att låta det ledande verksamhetsområdet ta på sig rollen som mentor, ses därför som potentiellt gynnsamt. Det tros således vara viktigt för organisationer att kunna identifiera och ta vara på interna styrkor för att främja sina medarbetares möjligheter att lyfta innovativa förslag.

### 7.3 Företagets organisationskultur och möjligheterna till intraprenörskap

Utifrån Holmens officiella värderingar så kan en bild utskiljas av mycket goda intraprenörskapsmöjligheter. Där beskrivs att medarbetare ska visa handlingskraft för att nå konkreta resultat, att medarbetare skall nyttja varandras kompetenser, samt att medarbetare ska driva verksamhetsutveckling. Det är organisationskulturella värderingar som talar för interna möjligheter till intraprenörskap. Rent konkret så lyftes några kulturella aspekter som kan vara hinder, vilka åtminstone måste bemötas för att möjliggöra ett ökat intraprenörskap, nämligen risktagandet och det monetära fokuset.

Att försiktighet är en mycket hyllad värdering inom organisationen råder det inga tvivel om. Innovation, och främst då gällande den radikala sorten, förutsätter ett visst risktagande till följd av dess osäkra natur vilket i sin tur tenderar att följas av likställt radikala kostnader. I nuläget beskrevs övervägande att organisationen ansåg sig bättre betjänta av att hålla nere osäkerheten och inkrementellt förbättra det kända, inom välbeprövade och övervakade processer som ger verksamheterna en god säkerhet, stabilitet, och kontroll över utvecklingen. Att förespråka ett ökat intraprenörskap skulle troligtvis innebära att organisationen skulle behöva omvärdera sina grundantaganden gällande värdet kontra risken med en ökad osäkerhet, flexibilitet och frihet.

Vidare är även en avgörande punkt gällande möjligheten till ökat intraprenörskap organisationens monetära fokus. Även om organisationen har hållit sig verksam och överlevt skiftande förhållanden i över 400 år så kan det kanske finnas en risk i att bli för försiktig. Det handlar om att ledare premierar att inkrementellt förbättra produkter, hellre än att riskera vara den ledaren som tvingade fram en förändring och misslyckades. En fullt förståelig ställning att ta, och samtidigt en som kanske belyses aningen orimligt negativt inom kontexten av specifikt innovation.

Både innovation och intraprenörskap diskuteras ofta i väldigt svartvita termer. Effekterna som ett ökat innovationsfokus inom en organisation kan ge likställs närmast med "ungdomens källa" – att den som förnyar består. Förlänger man den tanken till intraprenörskapsfilosofin där varje medarbetare ses som en potentiell innovatör så finns också oerhört värde att hämta internt inom varje verksamhet. För att till fullo ta vara på den potentialen så beskrivs dock ett likvärdigt oerhört förändringsarbete kunna krävas. Således behöver organisationer själva göra en avvägning, utifrån ett nutida och framtida perspektiv, huruvida kostnaderna och riskerna associerade med intraprenörskap eller dess upplevda potential väger tyngst och agera där efter.

#### 7.4 Avslutande tankar om IT-kulturer, -avdelningar och ambidextriösitet

För att bilda sig en samtida förståelse kring vad som lett fram till de olika verksamhetsområdenas IT-kulturer, samt vad de faktiskt förtäljer, bör en mer djupgående analys utföras gällande hur deras behov och motivationer uppfylls, eller ej, genom användandet av IT. Med avstamp i denna förståelse kan ledningen sedan arbeta för att omforma de IT-kulturer som eventuellt anses bristande i relation till organisationens målbild. Ett sätt detta skulle kunna ske på vore genom förespråkandet av delade IT-värderingar mellan verksamhetsområdena, även om ledningen historiskt sätt beskrivits tendera att undvika organisationsövergripande direktiv. En enad IT-kultur har dock visats underlätta såväl IT-implementationer som dess efterföljande användande och kan därför även ses som potentiellt gynnsamt för Holmen. På tal om IT-implementationer så kan det även vara ett sätt för ledningen att förändra IT-kulturer, genom implementerandet av nya IT-artefakter så kan existerande beteenden förstärkas, alternativt nya påtvingas. Till följd av IT:s självrefererande natur, vilken innebär att IT-användande kan motivera till ytterligare IT-användande, så tros nya IT-implementationer i mindre IT-kulturintensiva verksamhetsområden kunna leda till en framtida ökad IT-entusiasm. Det bör dock förtydligas att värdet av dessa implementationer kan få en stor fördröjning innan de blir märkbara inom organisationen vilket kan försvåra uppskattningen av handling och verkan. Vidare tenderar redan existerande högt individuellt IT-användande inom berörda verksamhetsområden innebära att IT-investeringar får en ökad positiv effekt, vilket långsiktigt kan leda till en positiv spiral.

En ökad tillgång till IT-artefakter för organisationens medarbetare tros även kunna öka möjligheten till en större spridning av innovationsarbete inom verksamhetsområdena, alternativt i form av intraprenörskap. Vidare ses dock att ökade krav på digital teknik i jakten på innovation tenderar att lägga stor press på IT-avdelningar, vilka numera förespråkas att ta en mer ledande roll för att identifiera, utveckla, och implementera teknologiska innovationer. I fallet med ett av verksamhetsområdena ses denna utveckling skett organiskt och framgångsrikt, resterande verksamhetsområden ses dock i nuläget inte likvärdigt samarbeta varpå deras innovationsförmåga tros nedsatt. Övergripande uttryckte många intervjupersoner en tro på bristande resurser som en bakomliggande anledning till att alla inte ges samma möjlighet till innovationssamarbeten med Holmen IT. Mycket riktigt beskriver forskningen att IT-avdelningar, till följd av kostnadsoptimeringar, sällan har resurser över för att hantera och driva innovation utöver dess vardagliga åtaganden. Relevant till detta förespråkas även att skilja på, samt hantera innovation och digitalisering som två fristående koncept med olika måttstockar för framgång. I flera fall tenderade dessa två koncept uttryckas sammanhängande av intervjupersoner, något som varnas kunna resultera i att digitaliseringskonceptet överskuggar preliminära innovationsinitiativ.

Angående organisationens innovationsinitiativ, så fastställdes tydligt ett fokus på inkrementell innovation över mer radikala satsningar. Skulle organisationen ha för avsikt att övergå till ett mer ambidextriöst fokus skulle detta därav innebära ökade krav även på den radikala innovationsfronten. Vidare ses till följd av organisationens decentraliserade struktur att varje verksamhetsområde potentiellt kan komma att behöva bli ambidextriösa var för sig om avsikten vore att inte utesluta några innovationsalternativ. Detta tros kunna innebära en omfattande omställning vilken kan komma att kräva kompromisser. Förslagsvis tros ett ökat intraprenörskap kunna nyttjas för att möta ökad efterfrågan och utforska mer radikala initiativ.

## 7.5 Kunskapsbidrag

Studiens primära kunskapsbidrag rör sambandet mellan organisationskultur och innovation, samt intraprenörskap. Aspekter som av tidigare forskning bevisats kunna hämma eller främja innovation och intraprenörskap har ställts i relation mot det studerade fallets verklighetsförankrade kontext, varpå en diskussion har förts. Således tror jag att ett bidrag givits till informatikforskningsfältet i form av en ökad förståelse kring hur organisationskulturens tre nivåer gemensamt eller individuellt kan påverka arbetet kring innovation.

Även om den studerade kontexten till följd av studiens metodval är väldigt specifik, vilket påverkar generaliserbarheten, så tros ett värde ligga i de beskrivna problembilder som intervjupersonerna lyft. Till följd av dessa kan mer specifika problemområden urskiljas, dessa tros exempelvis kunna nyttjas vid en jämförande studie av liknande organisationers innovationsarbete. Vidare tror jag även att studiens lärdomar kan vara av intresse och ligga till grund för andra organisationers utvärderande av det interna arbetet kring att fånga upp medarbetares innovationsförslag.

Avslutningsvis har studien bidragit med insikter kring värdet av intraprenörskap men också de organisationskulturella svårigheter som måste hanteras för att anamma filosofin och arbetssättet. Med detta åsyftas bland annat vikten av att forma en organisationskultur som uppmuntrar dess medarbetare att utforska innovationsmöjligheter, samt att säkerställa att dessa utvecklas inom organisationen som en intraprenörsatsning snarare än en extern entreprenörsatsning.

## 7.6 Fortsatt forskning

Redan i tidigare forskning lyftes en efterfrågan av ytterligare forskning kring monetära incitament som ett medel för att stimulera yttre motivation i samband med en innovationsprocess. Det skulle alltså gå att studera på vilka sätt monetära incitament har positiva i stället för negativa effekter, samt, huruvida detta specifikt är ett penningdilemma eller om det snarare rör utformningen och implementeringen av incitamentmodellen. Vidare skulle detta forskningsämne också kunna undersökas i relation till organisationskultur, där vissa kulturella aspekter kanske bättre eller sämre kompletterar monetära incitament. I denna studie lyftes även att endast ett verksamhetsområde uttalat nyttjar monetära incitament, det skulle därför också kunna vara av intresse att se till gränsöverskridande effekter då inte alla medarbetare ges samma kompensationsmöjlighet.

Vidare kan ytterligare forskning gällande innovationer och digitalisering inom pappers- och massaindustrin, vilket är den studerade organisationens primära verksamhetsområden göras. I och med den traditionella industrins historiskt sett relativt låga föränderlighet så har jag fått uppfattningen att innovation som sådant inte nödvändigtvis varit ett uttalat primärfokus. Om nu då som beskrivet Industri 4.0 ligger för dörren, vilket kommer innebära ett ökat innovationstryck, så tror jag det är viktigt för alla berörda att inte falla efter. Således tror jag att det redan i ett förebyggande syfte är viktigt att försöka identifiera potentialer även om man inte inledningsvis vill konkret investera i utvecklingen av dem. En tanke flera intervjupersoner delade var även att innovation tenderar att föda innovation, och att radikala genombrott skänker inspiration till nya genombrott. Således kan ett ökat forskande under paraplyet av Industri 4.0 även komma att innebära kontextualiserade innovationer som inte förväntades.

## 8. Reflektion – processen och produkten

*Följande avsnitt syftar till att reflektera över studiens metodval, kvalitet och utförande på ett kritiskt sätt. Följaktligen lyfts både positiva och negativa aspekter med studien, samt den effekt dessa tros fått på resultatet.*

Gällande valet att utföra en kvalitativ fallstudie så anser jag det inte råda något tvivel om att det var rätt beslut, då strategin och formatet för studien möjliggjorde för mig att undersöka ett ämne på djupet, inom en specifik och direkt verklighetsförankrad kontext. Således anser jag mig förstått både den undersökta kontexten, och mitt valda forskningsämne mer ingående och sammanhängande än vad ett alternativt tillvägagångssätt tros kunnat resultera i. Även mitt vetenskapsfilosofiska grundantagande anser jag välanpassat, specifikt till följd av dess tolkande natur och avsikt att möjliggöra förståelse av fenomen genom den mänskliga subjektiviteten, något jag finner mycket intressant och givande. Som alternativ till mitt tolkande grundantagande så tror jag annars att ett kritiskt grundantagande också hade fungerat väl, förutsatt att även studiens syfte korrigerats. Mycket i och med att innovationer och intraprenörskap kan tolkas innebära nymodigheter och en stor förändring för organisationer, vilket främst beskrevs hindras av existerande strukturer och en traditionell kultur. Således hade en alternativ ingång för denna eller en efterkommande studie kunnat vara ett mer kritiskt utmanande av organisationens status quo. En viss utmaning för mig som forskare har därför legat i att formulera en så balanserad och rättvis bild av min studerade kontext som möjligt.

Vidare nyttjades ett induktivt angreppssätt vilket jag än nöjd med, av den anledningen att jag inte började med en teori jag faktiskt ville testa. Dock hade jag i efterhand föredragit att åtminstone haft teorin vald och införstådd innan det att intervjuguiden och således också intervjuerna utfördes. Alltså anses i efterhand att ett abduktivt angreppssätt kunde ha varit ett potentiellt bättre alternativ för studiens utförande. På så sätt hade eventuellt frågor kunnat utformats med Scheins organisationskulturella nivåer i åtanke, vilket troligtvis kunde underlättat analysen något.

Sett till studiens datainsamlings- och hanteringsmetoder har jag inga direkta invändningar. Att genomföra en intervjustudie menar jag ytterligare tjänade till att studien fick en tydlig verklighetsförankring, samt att jag fick möjlighet att ställa mina frågor till personer som har ett visst kunnande inom ämnet, men också har en direkt förståelse för studiens kontext. Att förhålla mig till min utformade intervjuguide fungerade också bra, även om mina förberedda sonderingsfrågor blev aningen överflödiga. Själva transkriberingen var självklart tidskrävande men jag anser att inkorporerandet av direkta citat markant lyfter uppsatsen och talar för dess legitimitet.

Även urvalet av de intervjuade tycker jag fungerade bra, vilket baserades på ett kontaktskapande jag fick hjälp med av min kontaktperson på Holmen. Utan en sådan direkt tillgång till nyckelpersoner tror jag att det hade varit svårt att som utomstående identifiera och få kontakt med potentiella intervjupersoner. Effekten av denna urvalsmetod är dock att de valda intervjupersonerna reflekterar studiens kontaktpersons uppfattning av vem som var bäst lämpad att besvara studiens frågor. Därav ses att detta kan ge två potentiellt negativa resultat. Antingen att urvalet gjordes med en bristande förståelse kring vilka kunskaper studien ämnade inhämta från intervjuerna, och att egentliga nyckelpersoner då inte fick komma till tals. Alternativt, att

urvalet gjordes med en outtalad agenda där intervjupersoner valdes med avsikt att lyfta ett vinklat narrativ. Min utvärdering är dock att inget av ovanstående scenarion utspelat sig då intervjupersonerna var hemmahörande inom olika verksamhetsområden, uppvisade en bredd i sin förståelse och expertisområden, samt att såväl positiva som negativa organisatoriska aspekter lyftes. Vidare anser jag det vara i den studerade organisationens bästa intresse att studien ges möjlighet att gestalta en så korrekt bild som möjligt för att främja dess användbarhet. Något som dock kan ha kommit att påverka studiens resultat till följd av dess empiriinsamling är tidsramen inom vilken studien färdigställdes. Det har gått lite mer än ett år från det att empirin inhämtades till det att studien färdigställdes, alltså kan vissa organisatoriska aspekter kommit att förändras sedan det att de beskrevs. I och med studiens valda fokus på organisationskultur, anses det dock inte troligt att organisationen skulle ha utfört så dramatiska förändringar att resultatet ej längre skulle överensstämma med verkligheten.

Vidare vill sägas att den bild som studien målat upp av Holmen som organisation och det arbete som verksamhetsområdena utför är en produkt av intervjupersonernas utsagor och deras uppfattningar av organisatoriska aspekter. Till följd av den rådande pandemin fanns inte möjlighet att besöka och observera dessa aspekter i verkligheten för att säkerställa hur väl de överensstämmer med min utomstående analys, som inledningsvis planerat. I stället ombads intervjupersonerna att förtydliga eventuella oklarheter som framkom under intervjuerna till det att jag ansåg mig ha en god förståelse för ämnet. En i efterhand påkommen potentiell lösning kunde ha varit en fortlöpande dialog mellan mig som författare och de intervjuade för att säkerställa att mina tolkningar överensstämmer med deras sanningar. Men en oavsiktlig effekt av detta tros då kunnat blivit att intervjupersonerna i efterhand vinklade studiens resultat, detta försvårades även av studiens utdragna tidsram. Då studien författats individuellt var det inte heller möjligt att i par säkerställa korrektheten i varandras tolkningar. I stället har dock en insatt handledare genomgående följt studiens process och således utifrån egen förmåga säkerställt att studien genomförts korrekt och leder logiskt följbara argument.

Gällande eventuell problematik som belysts inom Holmen så vill jag tillägga att mycket av det även tros spela en faktor inom liknande organisationer, alltså att dessa inte nödvändigtvis skulle vara unika för Holmen. Många aspekter tros alltså kunna vara rimliga påföljder av organisationens storlek, bredd och ålder vilka andra liknande företag också måste hantera, snarare än av Holmen unikt utförda misstag.

Att förhålla sig till forskningsetiska riktlinjer i studien anser jag fungerat bra, eftersom mycket faller under sunt förnuft och respekt för andras integritet. Vidare ses att de kriterier som presenterades i relation till studiens tillförlitlighet uppfyllts i enlighet med dess beskrivna hanteringssätt. Summerat har detta inneburit att studien försökt upprätthålla en god transparens mot såväl studiens intervjupersoner men även dig som läsare. Jag känner själv en nöjdhet kring detta utförande till följd av god opponerings- och handledarrespons men är också införstådd med hur subjektiv god kvalitetssäkring kan vara.

Övergripande anser jag avslutningsvis att studien, med alla dess toppar och dalar, ändå mynnade ut i ett arbete att vara stolt över. Precis som jag tror många andra också känner, så har det varit en aning svåröversiktlig, och i vissa perioder, kaotisk process. Men allt eftersom resultat, analys, och slutsatser föll på plats så tycker jag mig kunna påstå att det har bidragit med viktigt och relevant kunskap, och ett faktiskt värde för läsaren.

## Referenser

- Abubakre, M., Coombs, C., & Ravishankar, M. (2017a). The impact of salient cultural practices on the outcome of IS implementation. *Journal Of Global Information Management*, 25(1), 1-20. <https://doi.org/10.4018/jgim.20170101>
- Abubakre, M., Ravishankar, M., & Coombs, C. (2017b). Revisiting the trajectory of IT implementation in organisations: an IT culture perspective. *Information Technology & People*, 30(3), 562-579. <https://doi.org/10.1108/itp-09-2015-0217>
- Agarwal, R., & Lucas, H. (2005). The Information Systems Identity Crisis: Focusing on High-Visibility and High-Impact Research. *MIS Quarterly*, 29(3), 381-398. <https://doi.org/10.2307/25148689>
- Ahmed, P. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640. <https://doi.org/10.2307/256984>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00054-3)
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning*. Addison-Wesley.
- Axtell, C., Holman, D., Unsworth, K., Wall, T., Waterson, P., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F., & Nieves Perez-Arostegui, M. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566. <https://doi.org/10.1108/02635571011039025>
- Bhide, A. (1994). How Entrepreneurs Craft Strategies That Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 150-161. Hämtad 2021-03-23 från <https://tinyurl.com/Bhide-Entrepreneurs-HBR>
- Boden, M. (2003). *The Creative Mind: Myths and Mechanisms* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203508527>
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management* (6th ed.). Macmillan Education UK.

- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering*, 8, 37-44. Hämtad 2021-04-17 från <https://tinyurl.com/Brettel-Industry-4-0>
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Burnside, R.M. (1990). Improving corporate climates for creativity, in West, M.A. & Farr, J.L. (Eds.), *Innovation and Creativity at Work* (pp. 265-84). Wiley
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Chandler, G., Keller, C., & Lyon, D. (2000). Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59-76. <https://doi.org/10.1177/104225870002500106>
- Cooper, R. (1994). Third-Generation New Product Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 3-14. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1110003>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Davenport, T. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 75(4), 121-131. Hämtad 2021-06-23 från <https://tinyurl.com/Davenport-Enterprise>
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), 1-20. <https://doi.org/10.1142/s1363919612400075>
- Devaraj, S., & Kohli, R. (2003). Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link?. *Management Science*, 49(3), 273-289. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.3.273.12736>
- Dewar, R., & Dutton, J. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422>
- Doherty, N., & Perry, I. (2001). The Cultural Impact of Workflow Management Systems in the Financial Services Sector. *The Service Industries Journal*, 21(4), 147-166. <https://doi.org/10.1080/714005046>
- Doherty, N., & Doig, G. (2003). An analysis of the anticipated cultural impacts of the implementation of data warehouses. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(1), 78-88. <https://doi.org/10.1109/tem.2002.808302>

- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153. <https://doi.org/10.2307/256994>
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass.
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal Of Emergency Medicine*, 7(3), 93-99. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R. (2013). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
- Folkhälsomyndigheten. (2020). “Bromsa smittan – det här kan du som privatperson göra” Hämtad 2020-04-30 från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/alla-har-ansvar-att-forhindra-smitta-av-covid-19/bromsa-smittan--det-har-kan-du-som-privatperson-gora/>
- Frensch, P., & Sternberg, R. (1989). Expertise and Intelligent Thinking: When Is It Worse to Know Better?. *Advances In The Psychology Of Human Intelligence*, 157-158. <https://doi.org/10.4324/9781315807768-12>
- García-Granero, A., Llopis, Ó., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate. *Journal of Business Research*, 68(5), 1094-1104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.012>
- Gobble, M. (2018). Digitalization, Digitization, and Innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56-59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471280>
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2017). *Innovation management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Gorski, C., & Heinekamp, E. (2002). Capturing Employee Ideas for New Products. In P. Belliveau, A. Griffin & S. Somermeyer, *The PDMA toolbook for new product development* (pp. 219-243). Wiley.
- Groysberg, B., Thomas, D.A., & Wagonfeld, A.B. (2011). Keeping Google ”Googley”. *Harvard Business School Case 9:409-039-PDF-ENG*, Harvard Business School Publishing. <https://tinyurl.com/Groysberg-Google-HBS>
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172. <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>
- Hatch, M., & Schultz, M. (2004). *Organizational identity* (pp. 377-407). Oxford University Press.
- Hill, L., Brandeau, G., Truelove, E., & Linebook, K. (2015). Collective genius. *IEEE Engineering Management Review*, 43(3), 74-79. <https://doi.org/10.1109/emr.2015.7433291>
- Hofmann, E., & Rüsçh, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry*, 89, 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2017.04.002>



- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Holmen. (2021a). *Historia*. Hämtad 2021-04-18 från <https://www.holmen.com/sv/om-holmen/holmen-i-korthet/historia/>
- Holmen. (2021b). *Om Oss*. Hämtad 2021-04-30 från <https://www.holmen.com/sv/om-holmen/>
- Holmen. (2021c). *Styrning, strategi, mål och risker*. Hämtad 2021-05-09 från <https://www.holmen.com/sv/hallbarhet/sahar-arbetar-vi-hallbart/styrning-strategi-mal-risker/>
- Holmen. (2021d). *Värderingar*. Hämtad 2021-05-09 från <https://www.holmen.com/sv/karriar/holmen-som-arbetsgivare/varderingar/>
- Huergo, E., & Jaumandreu, J. (2004). How Does Probability of Innovation Change with Firm Age? *Small Business Economics*, 22(3/4), 193-207. Hämtad 2021-04-19 från <http://www.jstor.org/stable/40229320>
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316. <https://doi.org/10.1108/01437730810876122>
- Kaczmarek, S., Benedict, M., & Susky, M. (2020). The Nature of Digital Innovation and What Can Be Learned for Information Systems Management. *Proceedings Of the 13Th International Joint Conference on Biomedical Engineering Systems And Technologies*, 1-11. <https://doi.org/10.5220/0009311607870797>
- Kahn, K. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Khazanchi, S., Lewis, M., & Boyer, K. (2006). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871-884. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003>
- Koetzier, W., & Alon, A. (2013). *Why "low risk" innovation is costly: Overcoming the perils of renovation and invention*. Accenture. Hämtad 2021-03-03 från <https://tinyurl.com/Koetzier-Low-Risk-Accenture>
- Kohli, R., & Grover, V. (2008). Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep up with the Times. *Journal Of the Association for Information Systems*, 9(1), 23-39. <https://doi.org/10.17705/1jais.00147>
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- Kuratko, D. (2009). The entrepreneurial imperative of the 21st century. *Business Horizons*, 52(5), 421-428. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.04.006>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T. & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>

- Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33(4), 38-45. <https://doi.org/10.1108/10878570510608031>
- Leidner, D., & Kayworth, T. (2006). Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399. <https://doi.org/10.2307/25148735>
- Leifer, R. (2000). *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts* (pp. 11-25). Harvard Business School Press.
- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018). *The design thinking playbook*. John Wiley & Sons
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E. de F. R. & Ramos, L. F. P. (2017). Past, present and future of Industry 4.0 - a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609–3629. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576>
- Lin, H., & McDonough, E. (2011). Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497-509. <https://doi.org/10.1109/tem.2010.2092781>
- Linköpings Universitet. (2021). *Checklista för hantering av personuppgifter*. Hämtad 2021-05-19 från <https://tinyurl.com/Riktlinjer-Personuppgifter>
- Loch, C., Solt, M., & Bailey, E. (2007). Diagnosing Unforeseeable Uncertainty in a New Venture. *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 28-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00281.x>
- Lotka, A. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317-323. [www.jstor.org/stable/24529203](http://www.jstor.org/stable/24529203)
- Lyytinen, K., & Rose, G. (2003). Disruptive information system innovation: the case of internet computing. *Information Systems Journal*, 13(4), 301-330. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2003.00155.x>
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martin, M. (1994). *Managing innovation and entrepreneurship in technology-based firms*. New York: Wiley.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- McCrae, R., & Costa, P. (1997). Conceptions and Correlates of Openness to Experience. *Handbook of Personality Psychology*, 825-847. <https://doi.org/10.1016/b978-012134645-4/50032-9>

- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322. <https://doi.org/10.2307/25148636>
- Myers, M. (2013). *Qualitative research in business & management* (2nd ed.). SAGE
- Naranjo-Valencia, J., Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294>
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Narin, F., & Breitzman, A. (1995). Inventive productivity. *Research Policy*, 24(4), 507-519. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(94\)00780-2](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(94)00780-2)
- Nevo, S., & Wade, M. (2010). The Formation and Value of IT-Enabled Resources: Antecedents and Consequences of Synergistic Relationships. *MIS Quarterly*, 34(1), 163-183. <https://doi.org/10.2307/20721419>
- Nilsson, S., Wallin, J., Benaim, A., & Annosi, M. (2012). Re-thinking Innovation Measurement to Manage Innovation-Related Dichotomies in Practice. In *13th International Cinet Conference* (pp. 886-904). Rome: Continuous Innovation Network (CINet). Hämtad 2021-04-01 från <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A834373>
- OECD. (2010). *The OECD innovation strategy: Getting a Head Start on Tomorrow* (pp. 1-224). Paris: OECD.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Orlikowski, W., & Baroudi, J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, 2(1), 1-28. <https://doi.org/10.1287/isre.2.1.1>
- Pantsar, M., Schey, V. & Mensink, M. (2015). *What Digital can do for the Paper Industry*. Hämtad 2021-04-17 från <https://www.pac.gr/bcm/uploads/paper-industry-4-0.pdf>
- Parker, S. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>
- Pereira, A., & Romero, F. (2017). A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept. *Procedia Manufacturing*, 13, 1206-1214. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.032>
- Prahalad, C. (2010). Best Practices Get You Only So Far. *Harvard Business Review*, 88(4), 32-34. Hämtad 2021-04-01 från <https://tinyurl.com/Prahalad-Best-Practice-HBR>
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture?. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29-37. Hämtad 2021-04-01 från <https://tinyurl.com/Rao-Innovative-Culture-MIT>

- Rigby, D., Gruver, K., & Allen, J. (2009). Innovation in Turbulent Times. *Harvard Business Review*, 87, 79-86. Hämtad 2021-04-01 från <https://tinyurl.com/Rigby-Innovation-HBR>
- Saldivar, A., Goh, C., Chen, W., & Li, Y. (2016). Self-organizing tool for smart design with predictive customer needs and wants to realize Industry 4.0. *2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*. <https://doi.org/10.1109/cec.2016.7748366>
- Sambamurthy, V., & Zmud, R. (2000). Research Commentary: The Organizing Logic for an Enterprise's IT Activities in the Digital Era—A Prognosis of Practice and a Call for Research. *Information Systems Research*, 11(2), 105-114. <https://doi.org/10.1287/isre.11.2.105.11780>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Santhanam, R., & Hartono, E. (2003). Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance. *MIS Quarterly*, 27(1), 125. <https://doi.org/10.2307/30036521>
- SAOL. (2015). *Innovation*. Svenska Akademien
- Sarros, J., Cooper, B., & Santora, J. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>
- Sarros, J.C., Gray, J., & Densten, I. (2002). Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies*, 10(2), 1-26. Hämtad 2021-03-14 från <https://tinyurl.com/Sarros-Leadership-Culture>
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *MIT Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. Hämtad 2021-03-15 från <https://tinyurl.com/Schein-Culture-MIT>
- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Schilling, M. (2005). A "Small-World" Network Model of Cognitive Insight. *Creativity Research Journal*, 17(2-3), 131-154. <https://doi.org/10.1080/10400419.2005.9651475>
- Schilling, M. (2018). *Quirky: The Remarkable Story of the Traits, Foibles, and Genius of Breakthrough Innovators Who Changed the World* (1st ed.). Public Affairs.
- Schilling, M. (2020). *Strategic management of technological innovation* (6th ed.). McGraw Hill Education.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Seshadri, D., & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31(1), 17-30. <https://doi.org/10.1177/0256090920060102>
- Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

- Song, P., Xue, L., Rai, A., & Zhang, C. (2018). The Ecosystem of Software Platform: A Study of Asymmetric Cross-Side Network Effects and Platform Governance. *MIS Quarterly*, 42(1), 121-142. <https://doi.org/10.25300/misq/2018/13737>
- Strandhagen, J., Alfnes, E., Strandhagen, J., & Vallandingham, L. (2017). The fit of Industry 4.0 applications in manufacturing logistics: a multiple case study. *Advances in Manufacturing*, 5(4), 344-358. <https://doi.org/10.1007/s40436-017-0200-y>
- Tang, H. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(98\)00009-1](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(98)00009-1)
- Tellis, G., Prabhu, J., & Chandy, R. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3-23. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.3>
- Thames, L., & Schaefer, D. (2016). Software-defined Cloud Manufacturing for Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 52, 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.041>
- Toppinen, A., Pätäri, S., Tuppuru, A. & Jantunen, A. (2017). The European pulp and paper industry in transition to a bio-economy: A Delphi study. *Futures*, 88, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.02.002>
- Townsend, W. (2010). Innovation And The Value Of Failure. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 75-84. Hämtad 2021-03-01 från <https://tinyurl.com/Townsend-Innovation-Failure>
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tushman, M., & Smith, W. (2002). "Organizational Technology: Technological Change, Ambidextrous Organizations and Organizational Evolution." In J.A.C. Baum (Ed.), *Blackwell Companion to Organizations* (pp. 386-414). Blackwell Publishers.
- Urbach, N., Ahlemann, F., Böhmman, T., Drews, P., Brenner, W., Schaudel, F., & Schütte, R. (2018). The Impact of Digitalization on the IT Department. *Business & Information Systems Engineering*, 61(1), 123-131. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0570-0>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2019). *IT Management in the Digital Age*. Springer International Publishing.
- Van de Ven, A. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Hämtad 2021-03-20 från <https://tinyurl.com/Riktlinjer-Forskningssed>
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142. <https://doi.org/10.2307/25148626>
- Walsh, I., Kefi, H., & Baskerville, R. (2010). Managing culture creep: Toward a strategic model of user IT culture. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(4), 257-280. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.09.002>

- Walsh, I. (2014). A strategic path to study IT use through users' IT culture and IT needs: A mixed-method grounded theory. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(2), 146-173. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2013.06.001>
- West, M., & Hirst, G. (2005). Cooperation and Teamwork for Innovation. In M. West, D. Tjosvold & K. Smith, *The Essentials of Teamworking: International Perspectives* (pp. 257-281). John Wiley & Sons.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research Commentary—The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
- Zaheer, H., Breyer, Y., Dumay, J., & Enjeti, M. (2019). Straight from the horse's mouth: Founders' perspectives on achieving 'traction' in digital start-ups. *Computers In Human Behavior*, 95, 262-274. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.002>
- Zheng, P., Wang, H., Sang, Z., Zhong, R. Y., Liu, Y., Liu, C., Mubarok, K., Yu, S. & Xu, X. (2018). Smart manufacturing systems for Industry 4.0: Conceptual framework, scenarios, and future perspectives. *Frontiers of Mechanical Engineering*, 13(2), 137–150. <https://doi.org/10.1007/s11465-018-0499-5>.

## Bilagor

Följande kapitel innefattar externa dokument vilka håller en relevans för studien men som faller utanför omfånget för övriga kapitel. Till dessa räknas arbetets intervjuguide, samtyckesblankett och eventuella dokument från Holmen.

### Bilaga A. Intervjuguide

Frågor:	Sonderingsfrågor:	Syfte:
Vad heter du?		Kontextualisera
Vilken arbetstitel har du inom företaget?		Kontextualisera
Kort summerat, vad innebär din arbetsroll?		Kontextualisera
Hur länge har du arbetat på Holmen?		Kontextualisera
Vad innebär innovation för dig?	Radikal/Inkrementell innovation?	Förståelse/uppfattning
Hur innovativt är Holmen idag?	Historiskt sett?	Nutidsbild
Vilka möjligheter har du att lyfta innovativa förslag?	Innovationsprocess i dagsläget? Uppmuntran från Holmen? Din roll/du som arbetare?	Medarbetarmöjligheter
Hur stort behov känner du att ytterligare kunna lyfta innovativa förslag?	Hur typisk tror du din uppfattning vara?	Behovsbild
Vilken tillgång har du till expertis utanför din enhet?	Samarbete - När, hur? Utnyttjas expertis utanför gruppen?	Arbetsätt
Vilken potential ser du i att Holmen skulle söka externa samarbeten?	Förslag? Annan bransch?	Arbetsätt
Hur innovativt bör Holmen vara?	Produkter, processer, bransch? Radikal/Inkrementell innovation?	Framtidsvision
Vilka hinder ser du för Holmen att nå dit?	Resurser, villighet, kunskap?	Problemuppfattning
Ser du något verktyg som skulle kunna hjälpa?	Digitalt/Fysiskt Existerande/framtida	Behovsbild
Vilket behov av en konkret innovationsprocess ser du hos Holmen?	Utformning?	Behovsbild
Vad krävs för att en sådan implementering skall lyckas?	Motivation, belöningar? IT stöd, utvärdering?	Kravspecifikation
Några övriga generella tankar kring ämnet?	IT stöd, FIND4X, förslag intervjupersoner?	Komplettering

**Informerat samtycke**

Jag medverkar som informant i uppsatsarbetet Innovation i Praktiken, vilket skrivs av Jack Elmér. Masteruppsatsen skrivs inom ramarna för masterprogrammet i IT och management (ITM) vid Linköpings universitet. Jag har blivit informerad om

- syftet med arbetet, samt att
- jag kan välja att avbryta intervjun/observationen närhelst jag vill,
- informationen som samlas in kommer att presenteras på ett sådant sätt att jag som person inte kommer att kunna identifieras, samt att
- informationen som samlas in kommer att hanteras enligt de riktlinjer som föreligger enligt GDPR.

Datum:

---

Namnteckning:

---

Namnförtydligande:

---

Telefon:

---

E-postadress:

---

**Arbetet genomförs av (kontaktuppgifter):**

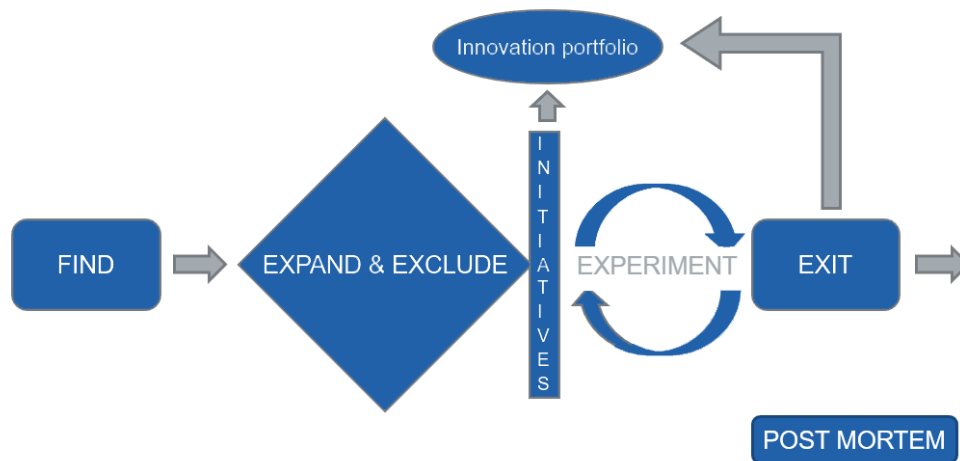
Namn: Jack Elmér

Telefonnummer: xxx-xxxxxxx

e-post: jacel297@student.liu.se



## FIND4X – Holmen innovation process



I nuläget beskrivs innebörden och syftet med de olika stegen inom FIND4X som följande:

- **FIND**
  - Gathering ideas from the business
  - Open ideas or targeted campaigns
  - Rule: Easy to submit ideas!
- **EXPAND & EXCLUDE**
  - Add information to the ideas. Rating, comments, experience
  - Cluster ideas of the same nature if needed
  - Rule: Transparency and collaboration
- **INITIATIVES**
  - Group ideas (or cluster of ideas) into initiatives
  - Create a hypothesis, embrace the obstacles
  - What if? – what is the plan if we find the hypothesis to be true
  - Find the stakeholders and sponsor
  - Goal: Select the initiatives to continue with (or place them in the innovation portfolio)
- **EXPERIMENT**
  - Maximum 6 weeks to have an expected result or to fail
  - Build a prototype. Take every shortcut possible
  - Goal: to validate or reject the hypothesis
- **EXIT**
  - Hand over to development organization
  - Put on hold (place into innovation portfolio)
- **POST MORTEM**
  - Evaluation of the initiative
  - Lessons learned, regardless of the outcome

## Bilaga D. Grundläggande principer för Holmens arbete med innovation

*Följande dokument delgavs mig från min kontaktperson på Holmen och summerar dennes avdelnings sex grundläggande principer vilka ansetts vara av vikt vid deras arbete med innovation.*

### Värdefokus

*“Om vi kan lära oss älska att betjäna människor, skapa värde, lösa problem, bygga värdefulla relationer och göra arbete som spelar roll, då är det mycket troligt att vi gör viktigt arbete.”*

*Seth Godin, entreprenör och författare*

Värdet av en produkt eller tjänst uppstår i användningen av den. Det gäller såväl fysiska produkter och tjänster som IT-system och digitala tjänster. Informationsteknik är med detta synsätt ett medel för att skapa värde, inget mål i sig. Därför måste vårt fokus i all IT-utveckling ligga på att skapa värde. Det gör vi genom att vi tar fram IT-stöd som löser rätt problem på bästa sätt och ser till att användarna vet hur de ska använda dessa på rätt sätt. Vårt fokus måste ligga på att underlätta användarnas arbete.

Att fokusera på värde handlar också om att undvika eller minimera slöseri, det vill säga allt som inte bidrar till att skapa värde. Kostnader som uppkommer till följd av onödigt komplexitet och friktion mellan en användare och de tjänster denna använder försöker vi alltså ta bort genom att minska komplexiteten och friktionen.

### Användarcentrering

*“Vi spenderar en massa tid med att utforma bron, men inte tillräckligt med tid på att tänka på människorna som passerar över den.”*

*Dr Prabhjot Singh, chef för Arnhold Institute for Global Health*

Vi behöver identifiera och förstå vilka användarna är och vad de har för behov och problem för att kunna definiera vad värde är. För att maximera värdet vi skapar och undvika slöseri måste vi alltid ha användaren i centrum. Att hela tiden försöka uppleva allt från användarens perspektiv är ett sätt att göra detta.

Användarcentreringen är särskilt central när det gäller den digitala arbetsplatsen eftersom många av de problem som vi tidigare i kapitlet tagit upp finns i våra digitala arbetsmiljöer har uppkommit som en följd av bristande användarcentrering. Förändringar har genomförts utan att man försökt se hur de påverkar den enskilda användarens arbetsmiljö och hur de upplevs av denne.

### Helhetssyn

*“Designa alltid en sak genom att betrakta den i dess större sammanhang – en stol i ett rum, ett rum i ett hus, ett hus i en miljö, en miljö i en stadsplan.”*

*Eliel Saarinen, finsk-amerikansk arkitekt och industridesigner*

Väldigt många av de problem vi ser i den digitala arbetsmiljön är följderna av en brist på helhetssyn. Beslut fattas om förändringar av enskilda delar utan att se hur de påverkar helheten, och framför allt då användarens arbetssituation. Om användaren får en besvärligare arbetssituation till följd av en förändring vi gör av en del så innebär det att denne får sämre förutsättningar att göra sitt jobb och skapar mindre värde. Därför måste vi försöka se helheten och ta hela användningsmiljön i beaktande vid förändringar av den digitala arbetsmiljön, till exempel vid utformningen av en digital tjänst. Det inkluderar då även den fysiska arbetsmiljön.

## Iterativt

*”Kontroll är för nybörjare. Iteration är i sanning innovationens moder.”  
Deborah Mills-Scofield, författare inom innovation och strategi*

Genom att ta många små steg i stället för några stora kan vi hantera osäkerhet, komplexitet och risker. För varje steg vi tar ser vi hur det går, drar slutsatser och lärdomar om vad som fungerar och inte fungerar och justerar därefter hur vi tar nästa steg. Det gör att vi snabbt kan upptäcka och hantera risker innan de blir verklighet eller gör för stor skada, att vi kan ändra riktning om vi skulle råka gå i fel riktning. Med ett iterativt arbetssätt kan vi också få fram och visa resultat snabbt. Förutom att det då blir tydligt för alla hur vi presterar kan vi sätta resultatet i användarnas händer och få värdefull feedback från dem långt innan det vi utvecklar är helt färdigt.

## Samskapande

*”Varifrån kommer nya idéer? Svaret är enkelt: olikheter. Kreativitet kommer från osannolika kombinationer.”  
Nicholas Negroponte, grekisk-amerikansk arkitekt och grundare av MIT’s Medial Lab*

Ett annat sätt att hantera osäkerhet och komplexitet förutom att arbeta iterativt är att skapa multidisciplinära team. Med det menas att vi samlar alla de olika kompetenser och perspektiv vi kan tänkas behöva för att belysa och förstå ett problem från alla dess aspekter och även förstå vilka möjliga lösningar som kan finnas.

Även om arbetet med den digitala arbetsplatsen givetvis inte handlar om akuta situationer och liv och död är så är arbetssättet oerhört effektivt för att utveckla något så komplext som den digitala arbetsplatsen. Samskapandet har även en annan fördel. Det innebär att vi involverar viktiga intressenter som tilltänkta användare och andra som påverkas av, direkt eller indirekt, den förändring som ska göras. På så sätt kan vi ta del av deras idéer och perspektiv, få information om deras behov och förutsättningar samt – inte minst – förbereda för införandet av förändringen.

## Konkretisering

*”Inget blir någonsin verkligt förrän det upplevs.”  
John Keats, engelsk poet*

Informationsteknik är abstrakt, särskilt innan det finns en färdig produkt eller tjänst att interagera med. För att förstå det problem vi ska lösa och hur lösningarna kan utformas på bästa sätt innan vi har en färdig produkt eller tjänst behöver vi använda alla medel vi har för att konkretisera våra hypoteser, idéer och lösningar. Vi använder olika sätt att visualisera och göra det abstrakta mer konkret. Det innebär att vi tidigt kan skapa en förståelse för hur en lösning kan komma att se ut och fungera och kanske även interagera med den.

Konkretisering är en princip som vi inte bara kan använda i utvecklingsarbete. Även i strategiarbetet kan man tillämpa den genom att använda olika sätt att visualisera nuläge, börläge och planer så att de blir mer påtagliga och lätta att ta till sig.

Vi återkommer till denna och övriga principer ett flertal gånger i efterföljande kapitel där vi bland annat resonerar om och visar hur de kan tillämpas i strategiarbete och tjänsteutveckling för den digitala arbetsplatsen. Men först kommer vi att ägna ett kapitel till att gå igenom själva fundamentet i vårt angreppssätt: tjänstetänkande.