



Mellom barken og veden?

En casestudie av mellomlederens betydning for medarbeiderdrevet innovasjon

Av
Line Jamessen
og
Mari Kristine Knudsen

Forord

Denne studien er gjennomført som en avsluttende oppgave i masterstudiet Innovasjon ved Høgskolen i Innlandet, og markerer slutten på to lærerike og spennende år på Lillehammer. Arbeidet med oppgaven har vært en utfordrende og krevende prosess, som vi har lært mye av. Det har vært både opp- og nedturer underveis, heldigvis har vi vært to om det, og sammen blir man sterkere.

For å kunne gjennomføre denne studien har vi vært avhengige av tilgang til en bedrift. I den anledning vil vi rette en stor takk til Sparebanken Hedmark som har gitt oss et innblikk i deres organisasjon, i tillegg til fri flyt av kaffe. Vi vil rette en spesielt stor takk til Inge Hagemann som tok oss imot med åpne armer og ga oss tilgang på den informasjonen vi trengte for å kunne gjennomføre vår studie. Vi vil også takke alle informanter som har deltatt i studien, og funnet tid til oss i sin hektiske hverdag.

Takk til Marit Engen, vår veileder. Hennes kunnskap på feltet, konstruktive tilbakemeldinger og interesse underveis har vært til stor hjelp.

En stor takk må rettes til «Verdens beste kollokvie», som har gjort dagene på lesesalen til en stor glede. Ingenting gir større motivasjon og pågangsmot enn gode samtaler og latterkramper i lunsjpausene. Til slutt vil vi takke venner og familie for støtte, oppmuntring og ikke minst korrekturlesing underveis i prosessen. Ikke alle dager har vært like lyse, og da har denne støtten vært uvurderlig.

Lillehammer, 9. Juni 2017

Line Jamessen og Mari Kristine Knudsen

Sammendrag

Hyppige endringer i markeder, ny teknologi og digitalisering har ført til at fokuset på innovasjon i organisasjoner stadig blir større. I denne studien har ansatte og mellomlederen blitt presentert som to viktige aktører for utvikling av innovasjon. Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilken betydning mellomlederen har for medarbeiderdrevet innovasjon i en tjenesteorganisasjon, hvor vi har benyttet oss av en kvalitativ casestudie av Sparebanken Hedmark for å besvare oppgavens problemstilling. Gjennom dybdeintervju med ansatte i front og mellomleder i tre ulike avdelinger i banken, har vi forsøkt å få et mer helhetlig bilde av i hvordan ansatte involveres i organisasjonens innovasjonsarbeid. Casestudien har i tillegg bidratt til innsikt i hvilken betydning mellomlederen har for utvikling av innovasjon, noe det ikke har blitt forsket noe særlig på tidligere.

Vi har i denne studien sett hvordan ansatte innehar skjulte evner for innovasjon, og hvordan medarbeideres kreativitet og idégenerering bidrar til utvikling av arbeidsplassen hvis det legges til rette for det. I Sparebanken Hedmark ser vi at frontansatte er en kilde til innovasjon i organisasjonen, ved at de gjennom daglige arbeidsoppgaver og problemløsning bidrar til utvikling av nye løsninger og bedre arbeidsmetoder for seg selv og sine kollegaer. Medarbeiderdrevet innovasjon kan i Sparebanken Hedmark foregå både formelt og uformelt, hvor frontmedarbeider initierer til innovasjonsaktivitet og hvor ledelsen initierer til og inviterer ansatte til innovasjonsaktivitet. Dette fører til at betydningen av ledelse også blir sentralt.

Resultatene som fremkommer av studien viser at mellomlederen er av stor betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark. Mellomlederens åpenhet for ansattes ideer, samt tilgjengelighet og synlighet i avdelingene bidrar til at ansatte i de tre avdelingene fremmer forslag til forbedring og utvikling av bankens tjenester. Mellomlederen fungerer videre som støttespiller og koordinator for videre utvikling av ansattes ideer. Studien viser at mellomlederen i tillegg fungerer som et bindeledd mellom ansatte og toppledelsen. Ved å bringe ansattes ideer opp i bankens systemer, samt implementere innovasjoner initiert av toppledelsen i avdelingene ser vi at mellomlederen spiller en sentral rolle for innovasjon i flere ledd i organisasjonen. Studien viser at mellomlederens arbeid med innovasjon kommer i tillegg til

gjennomføring av daglige arbeidsoppgaver i avdelingen, noe som ytterligere tydeliggjør kompleksiteten rundt mellomlederens rolle.

Nøkkelord: Tjenesteorganisasjon, medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), ledelse av innovasjon, frontansatt, mellomleder, bank

Abstract

Continuous changes in markets, new technology and digitalisation has led to an increased focus on innovation in organisations. In this study, employees and middle management have been introduced as two key actors for the development of innovation in service firms. The aim of this study has been to examine the importance of middle management for employee driven innovation. We have used a qualitative case study of Sparebanken Hedmark to answer the research question, and through depth interviews with frontline employees and the middle management in three different departments, we have tried to gain a more comprehensive understanding of how employees are involved in organisational innovation. This case study has furthermore contributed to insights on the significance of middle management for the development of innovation, which has lacked attention in the innovation literature.

We have seen how employees holds hidden capabilities for innovation, and how employee creativity and idea generation contribute to the development of the organisation, if it is organised for. The employees in Sparebanken Hedmark are a source for innovation, through daily tasks and problem solving they create new solutions and better working tools for both themselves and their colleagues. Employee driven innovation can further take place both formally and informally, where employees initiates to innovation activities, and where top management initiates to, and invite employees to participation in innovation activities. This means that the role of the management also becomes a crucial part for employee driven innovation.

The conclusion of this study shows that the middle manager has great importance for employee driven innovation in Sparebanken Hedmark. The openness for employee ideas, and the accessibility and visibility in the departments leads to employee suggestions for improvement and development of the bank's services. Furthermore, the middle manager acts as a supporter and a coordinator for further development of employee ideas. The study additionally indicates that the middle manager works as a link between the employees and the top management. Through communicating employee ideas up in the bank's system, and implementing innovations initiated by the top management in the departments, the middle manager play a crucial part for

innovation in several parts of the organisation. Supporting innovation comes in addition to the middle manager's daily tasks, which further emphasises the complexity of the middle manager role.

Key words: service organisation, employee driven innovation (EDI), innovation management, frontline employee, middle manager, bank

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Tema	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens oppbygning.....	4
2.0 Litteraturgjennomgang	5
2.1 Perspektiver på tjenesteinnovasjon.....	5
2.2 Tjenesteinnovasjon.....	6
2.3 Innovasjonsprosesser.....	9
2.4 Medarbeiderdrevet innovasjon	10
2.4.1 Hva er medarbeiderdrevet innovasjon?	11
2.4.2 Ulike måter å organisere medarbeiderdrevet innovasjon	12
2.4.3 Faktorer som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon	15
2.5 Mellomlederens betydning i innovasjonsarbeid.....	17
2.5.1 Ledelse av innovasjon	17
2.5.2 Mellomlederen som bindeledd, koordinator og endringsagent	18
2.5.3 Mellomlederens mange roller i innovasjonsarbeid	21
2.6 Oppsummering	23
3. Metode	24
3.1 Valg av metode	24
3.2 Datainnsamling	25
3.2.1 Case	25
3.2.2 Casebeskrivelse Sparebanken Hedmark.....	27
3.2.3 Intervju	29
3.2.4 Utvalg av informanter	31
3.4 Tematisk analyse	31
3.5 Oppgavens reliabilitet og validitet	34
3.6 Metodisk refleksjon og etikk.....	36
4.0 Data og analyse	38
4.1 Frontansatt.....	38
4.1.1 Frontansatte som idéskapere	38
4.1.2 Hvordan fanges ideene opp?.....	43
4.1.3 Hva skjer med ideene?.....	47
4.1.4 Frontansatte i ledelsesstyrte prosesser.....	49

4.1.5 Oppsummering frontansatt	52
4.2 Mellomleder	52
4.2.1 Forhold til toppledelsen	53
4.2.2 Forhold til frontansatt	55
4.2.3 Betydning av ideene	56
4.2.4 Hvordan fanges ideene opp?	58
4.2.5 Mellomlederen i ledelsesstyrte prosesser	60
4.2.6 Oppsummering mellomleder	63
5.0 Diskusjon	65
5.1 Innovasjon i Sparebanken Hedmark	65
5.2 Medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark	66
5.2.1 Første ordens MDI	67
5.2.2 Andre ordens MDI	68
5.2.3 Tredje ordens MDI	69
5.2.4 Faktorer som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon	71
5.3 Mellomlederens betydning for medarbeiderdrevet innovasjon	74
5.3.1 Mellomlederens mange roller	75
5.3.2 Mellomlederens rolle i ulike prosesser	76
5.3.3 Hvor viktig er egentlig mellomlederen?	81
6.0 Avslutning og oppsummering	83
6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner	86
6.2 Studiens begrensninger	87
6.3 Forslag til videre forskning	88
Referanseliste	89
Vedlegg	96
Vedlegg 1: intervjuguide frontansatt	96
Vedlegg 2: intervjuguide mellomleder	98

Figurliste

Figur 1: Ulike typer medarbeiderdrevet innovasjon	13
Figur 2: Kilder til innovasjon.....	22
Figur 3: Organisasjonskart Sparebanken Hedmark	28
Figur 4: Seks-steps-prosess for tematisk analyse	33
Figur 5: Første ordens MDI	67
Figur 6: Andre ordens MDI.....	68
Figur 7: Tredje ordens MDI.....	69
Figur 8: Kilder til innovasjon, fritt etter Fuglsang og Sørensen (2011)	75

1.0 Innledning

«The beginning is the most important part of the work» Platon

1.1 Tema

I et samfunn preget av raske endringer i markeder, ny teknologi og digitalisering har innovasjon blitt et aktuelt og mye diskutert tema. For at organisasjoner skal kunne holde tritt med hyppige endringer sees innovasjon som en viktig kilde til økt konkurranseevne og økonomisk vekst, samtidig som kravene til kreativitet, endringer og forbedringer blir stadig større og viktigere (Kaufmann, 2006). Dette belyses også i Stortingsmelding 7 (St.meld nr. 7 (2008-2009)), som fokuserer på viktigheten av å skape et nyskapende og mer bærekraftig Norge, med konkurransedyktige bedrifter. Regjeringen ser innovasjon som nøkkelen til dette arbeidet, og for å kunne møte kravet om kontinuerlig innovasjon vil det være et økt behov for generering av gode ideer i organisasjoner.

Innovasjon handler ikke kun om de store ideene og radikale endringene, det kan også dreie seg om små forbedringer av allerede eksisterende prosesser, produkter eller tjenester. Det er flere aktører som vil ha betydning for vellykkede innovasjoner, hvor medarbeidere blir trukket frem som en viktig bidragsyter. Ansatte sitter ofte på verdifull kunnskap om kundenes behov og organisasjonens ressurser. I tillegg vet ansatte ofte best hvor skoen trykker og hvordan arbeidshverdagen bør være organisert for å skape best mulig resultater. Det er bred enighet i forskningslitteraturen om at medarbeidere er en viktig ressurs i innovasjons- og utviklingsarbeid i tjenesteorganisasjoner, og at involvering av medarbeidere i innovasjon- og utviklingsarbeid kan skape konkurransefortrinn (Høyrup, 2012).

Medarbeiderdrevet innovasjon er et nyere begrep innenfor innovasjonslitteraturen, og som synliggjør medarbeidernes viktige rolle i innovasjonsarbeid (Amundsen, Gressgård, Hansen & Aasen, 2011). I tjenestenæringen er det i stor grad de ansatte som leverer organisasjonens tjenester til kunden, og er bedriftens ansikt utad. I samspillet mellom en ansatt og en kunde kan det skjule seg mange innovasjoner, og ansattes potensiale for innovasjon ikke alltid er like synlig. Innenfor tjenestenæringen vil ansatte i front ha en

særlig avgjørende rolle for å forstå hvordan innovasjon foregår (Sundbo & Gallouj, 2000), og vi kan finne flere studier som belyser ansattes potensiale og rolle i organisasjonens innovasjonsarbeid (blant annet Engen og Magnusson, 2015; Karlsson & Skålén, 2015; Åkesson, Skålén, Edvardsson & Stålhammar, 2016). Siden begrepet i seg selv er relativt nytt, vil det fortsatt være behov for videre forskning på medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen et al., 2011).

I forbindelse med Oslo Innovation Week i 2013 ble det gjennomført en undersøkelse hvor 86% av norsk næringsliv svarte at de anså innovasjon som en viktig vekstfaktor for sin virksomhet. Likevel var det kun 6% av virksomhetene som aktivt involverte sine medarbeidere i organisasjonens innovasjonsarbeid (Sjøberg, 2013). For å kunne utnytte og få tilgang på medarbeidernes kunnskap, må ansatte mer aktivt involveres i innovasjonsarbeid. Samtidig er det behov for en ledelse som fanger opp og synliggjør disse innovasjonene. Vi vet at ledelsen spiller en viktig rolle i dette arbeidet (Sundbo, 2008). Ledelsens rolle i innovasjonsarbeid har blitt belyst av flere (Aasen & Amundsen, 2015; Gjelsvik, 2007; Kesting, Ulhøi, Song & Niu, 2015), men mellomlederens rolle har blitt tildelt mindre oppmerksomhet. Mellomlederen har en større nærhet til ansatte og deres daglige arbeid. Likevel er det forsket mindre på betydning av mellomledere når det kommer til innovasjonsarbeid. Det kan dermed se ut til at vi ikke vet like mye om hvilken rolle mellomlederen spiller for medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner. I tillegg fokuserer forskningen mye på ideer og idéutvikling hos medarbeidere, men mindre på hva som skjer etter ideene er klekket ut. Her kan mellomlederen spille en viktig rolle ved å føre ansattes ideer videre opp i systemet, slik at ideene kan utvikles til større innovasjoner som kan være til nytte for hele organisasjonen.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor mener vi en oppgave som kaster lys over nettopp mellomledernes betydning for medarbeiderdrevet innovasjon ville være interessant. Mellomledernes rolle i slike prosesser vil være et nyttig bidrag for å bedre forstå MDI, da spesielt knyttet til tjenesteorganisasjoner. Vi ønsket å snakke med både ansatte og mellomleder i en større tjenesteorganisasjon for å få en dypere forståelse av deres betydning og roller i medarbeiderdrevet innovasjon, og ved hjelp av en kvalitativ metodetilnærming ønsker vi å rette fokuset spesielt mot mellomlederens betydning. Vi

har i denne studien brukt Sparebanken Hedmark som case, og har med bakgrunn i dette utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvilken betydning har mellomlederen for medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark?»

Med denne problemstillingen blir medarbeideren og mellomlederen presentert som to viktige aktører for utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark, og samspillet mellom disse aktørene vil være sentralt. For å forstå mellomlederens betydning for MDI, må vi først se nærmere på hvordan MDI foregår i banken. Her vil vi rette fokuset mot medarbeidere i front og deres deltakelse i innovasjonsarbeid, samt deres opplevelse av involvering når det kommer til innovasjon. Frontansatte i denne oppgaven forstås som medarbeidere som mer eller mindre er i daglig kontakt med kunder, og som skaper verdi sammen med kunden ved å løse kundens problem (Karlsson & Skåln, 2015). Frontansatte kan også bedrive back-office arbeid i tillegg til å ha kundekontakt (Åkesson et al., 2016). Mellomledere i denne oppgaven forstås som ledere på et eller flere nivå under toppledelsen, og et nivå over medarbeiderne. Mellomledere består av en mangfoldig gruppe mennesker som har lederansvar for ulike mennesker og arbeidsoppgaver på ulike nivå i en organisasjon (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Når vi snakker om mellomledere i denne oppgaven snakker vi om avdelingslederne i de tre ulike avdelingene som har vært med i denne studien.

Etter å ha sett nærmere på hvordan MDI foregår i Sparebanken Hedmark, og de frontansattes rolle i her, vil vi videre se på mellomlederens betydning for MDI, og hvordan de arbeider for å legge til rette for innovasjonsaktivitet og involvere sine frontansatte i innovasjonsarbeid. I tillegg vil det være interessant å se i hvor stor grad mellomlederne oppfatter at toppledelsen er mottakelig for nye ideer, samt hvordan frontansatte opplever at deres nærmeste leder er mottakelig for nye ideer. Vi har intervjuet frontansatte i tre ulike avdelinger i Sparebanken Hedmark, og deres nærmeste leder. Dette har vi gjort fordi vi mener det vil være viktig å snakke med både frontansatte og mellomledere for å få et mer helhetlig perspektiv av hvordan de involveres i innovasjonsarbeid, samt hvordan ideer og forbedringsforslag føres opp i organisasjonens systemer og blir ivaretatt.

Vi har ikke studert innovasjonsprosesser i sin helhet i Sparebanken Hedmark, men vi har fått innsikt i prosesser hvor ansatte er eller har vært involvert, og ansattes og mellomledernes opplevde deltakelse i disse prosessene. Selv om vi har valgt Sparebanken Hedmark som case er det medarbeiderdrevet innovasjon og menneskene involvert i dette arbeidet som vil stå i fokus. Våre funn vil være begrenset til caset, men det vil samtidig kunne bidra til en økt forståelse av hvilken betydning mellomledere har for medarbeiderdrevet innovasjon i større organisasjoner.

1.3 Oppgavens oppbygning

I kapittel to vil en litteraturgjennomgang og presentasjon av teori legges frem. Vi vil først se nærmere på begrepet tjenesteinnovasjon. Deretter vil vi gå nærmere inn på medarbeiderdrevet innovasjon, faktorer som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon, samt ulike måter å organisere medarbeiderdrevet innovasjon på. Videre vil mellomlederens betydning og rolle i medarbeiderdrevet innovasjon belyses. I kapittel tre vil vi redegjøre for metoden vi har brukt for å besvare vår problemstilling. Her vil vi begrunne valg av metodetilnærming, beskrive hvordan datainnsamlingen har foregått, samt komme med noen metodiske refleksjoner. I kapittel fire vil vi presentere mønstrene fra funnene i datainnsamlingen. Her kommer informantenes fortellinger frem, hvor vi presenterer disse innenfor ulike temaer. Mønstrene avdekket i analysen vil bli diskutert i kapittel fem i forhold til hverandre og i forhold til teorien presentert i litteraturgjennomgangen. I kapittel seks vil studiens resultater presenteres, sett i lys av problemstillingen. Avslutningsvis vil teoretiske og praktiske implikasjoner, studiens begrensninger og forslag til videre forskning belyses.

2.0 Litteraturgjennomgang

«Innovation happens when people are given the freedom to ask questions and the resources and power to find the answers» Sir. Richard Branson

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for denne studiens teoretiske rammeverk. Det finnes ulike måter å forstå og studere tjenesteinnovasjon på. Først vil derfor tre ulike perspektiver for å studere tjenesteinnovasjon presenteres; assimilering, demarkasjon og syntese-perspektivet. Vi vil deretter plassere vår studie i forhold til disse perspektivene. Begrepet tjenesteinnovasjon vil så presenteres ytterligere. Vi vil se nærmere på hva som kjennetegner tjenesteinnovasjon og ulike aktørers rolle i tjenesteinnovasjon. Videre vil vi se nærmere på hvordan innovasjon kan forstås som prosess, og hvordan ulike prosesser kan oppstå. Medarbeiderne og mellomlederens rolle og betydning i innovasjonsarbeid vil så presenteres.

2.1 Perspektiver på tjenesteinnovasjon

Tjenesteorganisasjoner har fått en økt betydning for samfunnet vår de siste tiårene, og i dag finner vi så mye som 77% av alle sysselsatte i Norge i tjenestenæringer (Statistisk Sentralbyrå, 2015). Behovet og etterspørselen etter spesialisering og skreddersydde løsninger øker, noe som fører med seg nye og større muligheter for tjenestenæringer (Vargo & Lusch, 2008). I takt med tjenesters voksende betydning for sysselsetting og økonomi i industrialiserte land, har det også vært økende interesse for forskning på tjenesteinnovasjoner, noe som gjenspeiles i antall studier på feltet (Engen & Magnusson, 2015; Fuglsang og Sørensen, 2011; Sundbo og Gallouj, 2000; Toivonen & Tuominen, 2009).

Innovasjonsbegrepets opprinnelse kan knyttes til Josef Schumpeter, som beskriver innovasjon som «nye kombinasjoner av eksisterende ressurser» (Schumpeter, 1934). Innovasjon kan dreie seg om en ny prosess, produkt eller en tjeneste. Dette påpekes og i Stortingsmelding 7 (Meld. St. 7. (2008-2009)) hvor innovasjon defineres som “en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier”. I litteraturen fremstilles innovasjon ofte som en mulighet for suksess, som kan gi både

konkurranseskraft og økonomisk vekst (Aasen & Amundsen, 2011). Historisk og tradisjonelt har begrepet vært knyttet til radikale og teknologiske endringer innenfor industri og vareproduksjon (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013), da dette har vært dominerende samfunnsøkonomiske aktiviteter. Tjenestebedrifter har tidligere blitt sett på som lite innovative (Toivonen & Tuominen 2009) og innovasjonsprosessene knyttet til tjenester mindre formalisert enn når det kommer til produktinnovasjon (Engen & Magnusson, 2015). Det har derfor blitt diskutert om den tradisjonelle tilnærmingen til innovasjon er passende for å studere innovasjoner i tjenesteorganisasjoner.

På bakgrunn av dette foreslår Coombs og Miles (2000) tre tilnærminger for å studere tjenesteinnovasjon; assimilering, demarkasjon og syntese. Assimilering forstår, definerer og måler innovasjon på samme måte uavhengig av hvilken næring som studeres. Demarkasjon ser tjenester og aktiviteter knyttet til tjenesteinnovasjon som adskilt fra vareproduksjon, og derfor bør studeres for seg selv (Coombs & Miles, 2000). Syntesetilnærmingen hevder at det finnes fellestrekk mellom innovasjon i tjenester og i industrien, og vektlegger at studier på tjenesteinnovasjon kan avdekke nye faktorer ved innovasjon som også kan knyttes til vareproduksjon (Coombs & Miles, 2000). Dermed kan studier på tjenesteinnovasjon bidra til en økt forståelse av innovasjon, også i andre næringer.

Teorien i denne studien vil ta utgangspunkt i litteratur som omhandler tjenesteinnovasjon. I litteraturen blir ofte interaksjonen mellom bruker og ansatt tildelt mye oppmerksomhet, da tjenesteproduksjonen ofte finner sted her. Denne studien vil ha fokus på samspillet mellom de interne aktørene i organisasjonen. Studien kan sies å ha en syntesetilnærming, og med utgangspunkt i en tjenestekontekst tar vi sikte på å bidra til økt forståelse av hvordan medarbeiderdrevet innovasjon utvikles generelt, samt hvilken betydning mellomlederen har i dette arbeidet.

2.2 Tjenesteinnovasjon

Ettersom tjenester har fått en større samfunnsøkonomisk betydning, og antall studier på feltet har økt, er det i dag bred enighet om at innovasjon også finner sted innen tjenesteproduksjon (Ringholm et al., 2013). Vi vet at tjenesteorganisasjoner innoverer, men at det foregår på en annen måte enn innenfor tradisjonell industri og

vareproduksjon (Sundbo, 2008; Sundbo & Gallouj, 2000). Innovasjon handler ikke kun om de store radikale endringene. Det kan også handle om mer inkrementelle prosesser som fører til små endringer i organisasjonens tjenester, prosesser eller endringer ut mot markedet (Sundbo, 2008). Innenfor tjenesteinnovasjon er innovasjonsprosessene mer linket til selve tjenesteleveringen, og ofte oppdages ikke innovasjoner før etter tjenesten er utført og levert. Tjenesteinnovasjon bør derfor sees som en kollektiv prosess, en kombinasjon av strategisk ledelse og bred «intraprenørskap» (Sundbo, Sundbo, & Henten, 2015; Toivonen & Tuominen, 2009).

En typisk tjeneste er av immateriell karakter og dreier seg ofte om en opplevelse og/eller en nyttefunksjon. Selve tjenesten oppstår ofte i samspill mellom kunde/bruker og ansatt, og dens verdi kan måles i den nytteverdien brukeren oppfatter at tjenesten har for dem (Grönroos, 1990). Tjenester blir ofte forstått som en representasjon av aktiviteter, handlinger eller prosesser og interaksjoner (Edvardsson, Gustafsson & Roos, 2005). Aasbrenn (2010) definerer en tjeneste som noe som hjelper en bruker med å nå et mål. Definisjonen belyser brukerens deltakelse i prosessen. Brukerens involvering og tilstedeværelse i tjenesteproduksjonen, er noe av det mest karakteristiske med tjenester (Toivonen & Tuominen, 2009).

Interaksjonen mellom kunder og Sparebanken Hedmarks frontansatte vil være av betydning for denne studien. Det samme vil de interne aktørene i organisasjonen. Sundbo og Gallouj (2000) skiller mellom interne og eksterne drivere til tjenesteinnovasjon. Interne drivere er ledelsen og virksomhetens strategi, formaliserte FoU avdelinger og innovasjonsavdelinger samt de ansatte. Eksterne drivere er aktører som kunder, konkurrenter, leverandører og det offentlige. De interne aktørene blir trukket frem som de viktigste drivkreftene når det kommer til innovasjonsaktiviteter i tjenestebedrifter (Sundbo & Gallouj, 2000). Medarbeiderne blir av Sundbo og Gallouj (2000) beskrevet som den viktigste interne drivkraften til tjenesteinnovasjoner, hvor de enten kan involveres direkte i innovasjons- og utviklingsarbeid eller fungere som organisasjonens entreprenører som setter i gang egne innovasjonsprosesser. Ideer til endring eller forbedringer kan ha sitt utspring både fra ledelsen og de ansatte, noe som gjør at innovasjonsprosesser kan starte mange steder i en organisasjon. Det er viktig at disse ideene fanges opp og videreutvikles for at innovasjonsprosesser skal finne sted.

Ledelsen spiller her en viktig rolle, i å fange opp og involvere sine ansatte i innovasjonsprosesser. Både ansatte og mellomledere som interne drivere til innovasjon står sentralt i denne oppgaven.

Tjenestens verdiskapning finner sted i møtet mellom bruker og tjenesteprodusent (Aasbrenn, 2010). Dette møtet trenger ikke foregå ansikt til ansikt. Det kan finne sted på mange ulike arenaer, gjennom forskjellige kanaler som telefon, e-postutveksling, chat og lignende. Men, selve tjenesten blir til i møtet mellom bruker og leverandør. Derfor kan det være vanskelig å skille prosessen og selve tjenesten fra hverandre, da de gjerne foregår simultant (Sundbo & Gallouj, 2000). Fordi tjenester produseres og forbrukes på samme tid (Sundbo, 2008), sees hver tjeneste som unik (Toivonen & Tuominen, 2009). Likevel blir tjenester mer og mer like, og kan i noen tilfeller standardiseres, dette gjelder spesielt tjenester tilknyttet digitalisering (Aasbrenn, 2010). For eksempel gjør nettbankløsninger det mulig for banker å møte kunder på en annen måte enn tidligere. Sosiale teknologier som nett eller video møter og chattefunksjoner gjør det lettere å løse kundens problem med en gang. Disse løsningene bidrar til å bygge kundelojalitet samtidig som de fører til at kunder forventer mer, og raskere løsninger. Selvbetjening har også fått en større rolle og det forventes at kunden skal gjøre mer selv, slik som å betale egne regninger i nettbanken. Denne selvbetjeningen kan gjøres døgnet rundt og gjør at kunden slipper å forholde seg til åpningstider og kø. Mange av disse løsningene tilrettelegger for kunden, som kan benytte seg av tjenesten hjemme i sin egen stue. Både digitale og mer skreddersydde tjenester vil være i fokus i denne oppgaven, ettersom innovasjonsprosesser i en bank studeres. I kundemøter kan behovet for skreddersydde løsninger oppstå, men banken tilbyr også mer standardiserte tjenester som nettbank og SMS-tjenester og betalingsapplikasjoner som Vipps.

Tradisjonelt har tjenesteproduksjon vært sett på som en arbeidsintensiv virksomhet. Det har ikke vært like lett å erstatte menneskene her som i mer tradisjonelle industrinæringene. Det som imidlertid har skjedd i takt med teknologisk utvikling, er at mye av arbeidet har blitt overført til brukeren, gjerne i kombinasjon med ny teknologi og selvbetjente løsninger. Denne utviklingen gjør det interessant å studere tjenester, som i dag kan sees som sammensatt av menneskelig innsats, teknologi, selvbetjening og brukerinvolvering (Aasbrenn, 2010).

2.3 Innovasjonsprosesser

Innovasjoner kan oppstå på mange forskjellige måter. Prosessene involverer ulike aktører og fører til ulike typer innovasjoner (Sundbo & Gallouj, 2000). Ofte blir innovasjon sett på som en prosess fra idé, gjennom utvikling som ender i implementering (Sundbo, 2008). Prosessene kan beskrives som interaktive (Sundbo, 2008), komplekse og består av en blanding av planlegging, iverksetting, tilfeldigheter og uforutsette virkninger (Hernes & Kofoed, 2007; Kline & Rosenberg, 1986). Selv om prosessen kan deles inn i flere trinn, som påpekt i blant annet Stage-gate modellen (Cooper & de Brentani, 1991), anses de tre fasene idé, utvikling og implementering som viktige byggeklosser i innovasjonsprosessen. Likevel er det ikke alltid slik at den ene fasen systematisk følger den andre. Innovasjonsprosessene i tjenestesektoren foregår ikke nødvendigvis så strukturert som i andre sektorer (Sørensen, Sundbo & Mattsson, 2013), og mer fleksible modeller for tjenesteinnovasjon har senere blitt introdusert.

Tjenesteinnovasjoner har blitt observert å springe ut av mindre planlagte nedenfra-og-opp prosesser, hvor ansatte spiller en viktig rolle (Sørensen et al., 2013). Et eksempel på dette er bricolage. Bricolage defineres som en «gjør-det-selv» problemløsningstaktikk, som finner sted i daglige arbeidssituasjoner (Fuglsang & Sørensen, 2011). Frontansatte er i daglig kontakt med kunder, dette kombinert med uforutsette hendelser og problemløsning kan føre til små endringer i hvordan de utfører sitt daglige arbeid. På lang sikt kan disse endringene resulterer i læring, økt kunnskap, endring og forbedring av tjenester (Sørensen et al., 2013). Ledelsen er ofte ikke klar over at disse små innovasjonene finner sted, da de ansatte ofte sitter på ressursene til å sette innovasjonene ut i live, uten å involvere ledelsen (Engen & Magnusson, 2015).

Ad hoc innovasjon (Gallouj & Weinstein, 1997) er et annet eksempel på en innovasjon som ikke er et resultat av planlagte prosesser. Ad hoc innovasjon sees som en interaktiv løsning eller justering på et spesifikt problem identifisert av en bruker. Ad hoc innovasjoner kan føre til synliggjøring og identifisering av ny kunnskap og kompetanser som tidligere har vært tause og forankret i praksis. Denne typen innovasjoner knyttes ofte til kunnskapsintensive organisasjoner (Gallouj & Weinstein, 1997). Både bricolage og ad hoc innovasjoner springer ut av praksisbasert arbeid. Skillet mellom de to er at ad hoc innovasjoner er mer knyttet til improvisasjon, mens bricolage kan resultere i synlige

endringer (Fuglsang & Sørensen, 2011). Begge innovasjonsprosessene sees som a posteriori. Det vil si at innovasjonen først gjenkjennes i retrospekt, før den kan videreutvikles og overføres til andre situasjoner (Fuglsang & Sørensen, 2011). Dette er spesielt for tjenesteinnovasjoner da de ofte produseres og forbrukes samtidig (Toivonen & Tuominen, 2009).

Tjenesteinnovasjoner kan også være et resultat ut av mer planlagte og systematiserte prosesser initiert av ledelsen. Dette perspektivet knyttes til et mer tradisjonelt syn på innovasjon (Sørensen et al., 2013). Det kan være en idé initiert av ledelsen, som implementeres i organisasjonen, eller det kan være et resultat av FoU. Her er innovasjonen et resultat av en planlagt handling, og innovasjonsprosessen nærmer seg slutten når produktet eller tjenesten introduseres for markedet. Men ikke alle innovasjoner er et resultat av en slik langvarig prosess. I noen tilfeller kan produkter og tjenester tidlig testet på markedet, og utvikling skjer simultant som produksjon. Toivonen og Tuominen (2009) refererer til dette som rask anvendelse (rapid application). Prosessen kan være både kostnads- og tidsbesparende. Dette understreker at tjenesteinnovasjoner ikke alltid springer ut av FoU arbeid, og at prosessene kan være mindre systematiske og tidvis vanskelige å styre (Gjelsvik, 2007; Sundbo, 2008). I praksis foregår innovasjonsarbeid sjelden like tydelig og strukturert som i teorien. Det er mange ulike veier til innovasjon. Noen kan være planlagte, andre kan springe ut underveis. Men, det vi vet er at innovasjonsprosesser ikke oppstår av seg selv. Aktørene i organisasjonen spiller en viktig rolle i dette arbeidet, noe vi vil gå nærmere inn på dette under.

2.4 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon er et nyere perspektiv innenfor innovasjonslitteraturen, og begrepet i seg selv er relativt nytt. Internasjonalt blir det kalt «employee-driven innovation», og begrepet vektlegger medarbeideren som en kilde til innovasjon i organisasjoner. I dette delkapitlet vil vi se nærmere på hva medarbeiderdrevet innovasjon er, ulike måter å organisere for medarbeiderdrevet innovasjon på, samt ulike faktorer som har betydning for utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner.

2.4.1 Hva er medarbeiderdrevet innovasjon?

Det sentrale aspektet ved medarbeiderdrevet innovasjon (videre referert til som MDI) er at ikke all relevant kunnskap kan finne sted innenfor FoU-avdelinger eller prosjektgrupper, og at ledelsen ikke er de eneste som innehar kreative evner og kunnskap om organisasjonen (Grant, 1996). I det moderne samfunnet finnes det i dag mange eksempler på innovasjoner som har sitt utspring fra medarbeidere som ikke systematisk er satt til å jobbe med forskning og utvikling. Googles tjeneste Gmail og 3Ms verdenskjente post-it-lapper er blant annet begge eksempler på innovasjoner som har sitt utspring fra en medarbeider (Vocoli, 2014). For tjenestebedrifter vil ansattes innspill og kunnskap om hva organisasjonen kan tilby og hva kunden etterspør være spesielt viktig (Engen & Magnusson, 2015). På grunn av den daglige kontakten med organisasjonens kunder kan spesielt ansatte i front ha en bedre forståelse av kundenes behov enn det ledelsen har, og en aktiv involvering av ansatte vil derfor kunne være fruktbart for innovasjon i organisasjoner. MDI som fenomen har derfor fått et økt fokus de seneste tiårene. LO (referert i Amundsen et al., 2011, s. 213) definerer MDI som:

«(...) innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring - som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne».

Kesting og Ulhøi (2010, s. 66) definerer MDI som:

«(...) the generation and implementation of novel ideas, products and processes originated from a single employee or the joint efforts of two or more employees who are not assigned to this task»

Oppsummert kan medarbeiderdrevet innovasjon beskrives som en fellesbetegnelse for medarbeideres aktive deltakelse i utviklingsarbeid i organisasjoner, som faller utenfor deres gitte arbeidsoppgaver. Det kan være utvikling av nye produkter, tjenester, arbeidsprosesser, produksjonsprosesser eller forretningsmodeller, og noen ganger også knoppskyting fra eksisterende virksomheter (St.meld. nr. 7, 2008-2009). Kesting og Ulhøis (2010) definisjon av MDI vektlegger også samarbeid mellom kolleger som driver

for MDI. MDI handler i tillegg om hvordan medarbeidere innehar skjulte evner til å bidra til innovasjon i organisasjonen, og hvordan potensialet medarbeidere har som innovatører kan bli synliggjort og utnyttet (Kesting & Ulhøi, 2010). Dette betyr at medarbeidere på alle nivåer i organisasjonen kan ansees som en kilde til innovasjon, og at ansvaret for at innovasjon skal skje i organisasjonen utvides fra å kun være i egne FoU- og innovasjonsavdelinger.

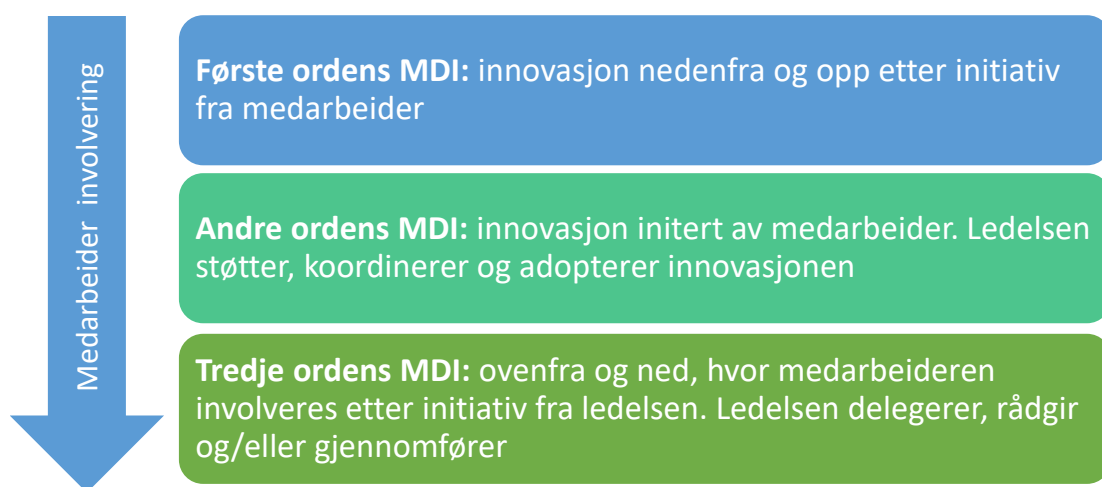
Frontansatte er kunnskapsrike og sitter med mengder med erfaringer fra de daglige arbeidsoppgavene. Dette kombinert med daglig kundekontakt og god kjennskap til organisasjonens strategi og mål, gjør de til en viktig ressurs i tjenesteorganisasjoners arbeid med innovasjon (Åkesson et al., 2016). Karlsson og Skålén (2015) definerer frontansatte som medarbeidere med kontinuerlig kundekontakt som samskaper verdi med kunder. Åkesson et al. (2016) understreker at de også kan bedrive back-office arbeid i tillegg til kundekontakt, og ikke trenger være i kontakt med kunden hver eneste dag for å betegnes som frontansatte.

Det er bred enighet om at frontansatte er en viktig ressurs når det kommer til utvikling og innovasjonsarbeid i tjensteorganisasjoner (Aasen & Amundsen, 2011; Engen og Magnusson, 2015; Høyrup, 2012). Karlsson og Skålén (2015) trekker frem at deres kunnskap om kunden, produkt og praksis som spesielt viktig. Frontansatte har kunnskap om kundens krav, forventninger og behov, og kan bruke denne kunnskapen til å utvikle nye eller forbedrede tjenester (Karlsson & Skålén, 2015). Når det kommer til produkt har de kunnskap om hvilke løsninger organisasjonen kan tilby i form av prosesser, fysiske produkter og teknologiske løsninger (Karlsson & Skålén, 2015). Frontansatte vet best hvilke praksiser organisasjonen bedriver, og gjennom å samskape tjenesten med kunden tilegner de ekspertise i å gjennomføre disse praksisene (Karlsson & Skålén, 2015). Denne "know-how"-kunnskapen er verdifull og brukes for å skape verdi for kunden, noe som ytterligere tydeliggjør viktigheten av å inkludere frontansatte i tjenesteinnovasjon gjennom MDI.

2.4.2 Ulike måter å organisere medarbeiderdrevet innovasjon

Det finnes flere ulike måter å organisere MDI i organisasjonen på. De ulike måtene viser til ulike aktiviteter medarbeiderne kan være deltakende i når det kommer til innovasjon.

MDI kan være en nedenfra og opp-aktivitet hvor medarbeideren selv initierer til innovasjon, og det kan være en ovenfra og ned-aktivitet hvor det er ledelsen som inviterer medarbeidere til å dele eller utvikle ideer. Høyrup (2012) skiller mellom tre måter å organisere MDI på, og deler MDI inn i tre ulike arbeidsmåter; første ordens MDI, andre ordens MDI og tredje ordens MDI. Involvering av medarbeidere er i de ulike arbeidsmåtene gradvis lavere, hvor første ordens MDI innebærer høy grad av medarbeiderinvolvering og hvor tredje ordens MDI innebærer lavere grad av medarbeiderinvolvering (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem, 2012).



Figur 1: Ulike typer medarbeiderdrevet innovasjon. Etter De Spiegelaere et al. (2012, s.6)

Første ordens MDI er nedenfra og opp-aktiviteter hvor innovasjonen springer ut av daglige arbeidsoppgaver og samhandling med kolleger. Innovasjoner oppstår som et initiativ fra medarbeideren, hvor det er medarbeideren som initierer, utvikler og introduserer innovasjonen i organisasjonen (Høyrup, 2012).

Andre ordens MDI kategoriseres som en miks av nedenfra og opp og ovenfra og ned-aktiviteter, hvor ledelsen forsøker å formalisere innovasjoner initiert av medarbeidere gjennom å støtte, koordinere og adoptere innovasjonen. Her tar ledelsen tak i innovasjonene initiert av medarbeidere, for deretter å systematisere og introdusere innovasjonen videre i organisasjonen (Høyrup, 2012).

Tredje ordens MDI innebærer ovenfra og ned-aktiviteter hvor ledelsen inviterer medarbeidere til å delta i innovasjons- og utviklingsarbeid. Her kan for eksempel ledelsen «bestille» innovasjoner som deretter utvikles av medarbeiderne (Høyrup, 2012). De Spiegelaere et al. (2012) utdyper tredje ordens MDI, og foreslår at det kan skilles mellom delegering, rådgivning og gjennomføring når det kommer til ovenfra og ned-aktiviteter.

Delegering foregår når ledelsen inviterer sine medarbeidere til å utvikle og introdusere innovasjoner i organisasjonen. Her gir ledelsen medarbeiderne en grad av frihet til å være med i organisasjonens innovasjonsarbeid. Ved *rådgivning* inviterer ledelsen medarbeidere til å foreslå ideer og komme med råd, men det er ledelsen som bestemmer hvilke ideer som videreutvikles og implementeres i organisasjonen. Når det kommer til *gjennomføring* reduseres medarbeiderne til å kun sette innovasjoner ut i livet i organisasjonen, eller utvikle/endre arbeidspraksiser når nye innovasjoner skal implementeres (De Spiegelaere et al., 2012). Det kan diskuteres hvorvidt *gjennomføring* kan betegnes som MDI eller ikke, da medarbeiderens rolle i innovasjonsarbeidet er minimal til ikke-eksisterende (De Spiegelaere et al., 2012). Vi velger likevel å synliggjøre dette perspektivet da det vil ha betydning for diskusjonen senere i oppgaven.

Vi har i dette delkapitlet sett at medarbeidere kan være en viktig kilde til innovasjon i organisasjonen, og at medarbeidere kan være deltakende i flere ulike aktiviteter når det kommer til innovasjon. Likevel er det slik at de fleste medarbeidere kun involveres i tredje ordens MDI, hvor det er ledelsen som tar initiativet og inviterer medarbeidere til å bidra (De Spiegelaere et al., 2012). Det kan være utfordrende for mange organisasjoner å organisere for medarbeiderdrevet innovasjon, noe som kan resultere i en passiv involvering av medarbeidere. Det er ikke alltid medarbeiderne får anledning til å bidra med sin kunnskap i innovasjon- og utviklingsarbeid, og ender opp med å forbli kun passive mottakere av informasjon (Karlsson & Skålén, 2015). Denne begrensede muligheten til å bidra med tilbakemeldinger, forbedringsforslag og ideer kan føre til en svekket motivasjon og en manglende forståelse rundt organisasjonens utviklingsarbeid. Karlsson & Skålén (2015) argumenterer derfor for at frontansatte bør aktivt, og så tidlig som mulig, involveres i innovasjonsarbeidet. Videre argumenterer artikkelforfatterne

for at en aktiv involvering av medarbeidere assosieres med positive resultater og en mer sømløs innovasjonsprosess.

2.4.3 Faktorer som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon

Det er gjort flere studier på hvilke faktorer som har betydning for utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner (blant annet Amundsen et al., 2011; De Jong & Kemp, 2003; McLean, 2005; Smith, Ulhøi & Kesting, 2012). Ulike interne og eksterne faktorer blir trukket frem i studiene, men vi ser at faktorene *støttende ledelse*, *autonomi* og *samarbeid* går igjen. Nedenfor vil vi se nærmere på disse tre faktorene. Avslutningsvis vil vi ta for oss betydningen av *læring på arbeidsplassen* for medarbeiderdrevet innovasjon.

En *støttende ledelse* blir av Smith et al. (2012) identifisert som den viktigste enkeltfaktoren for MDI. Det å komme med en ny idé eller forslag til forbedring kan ofte forbindes med stor risiko for medarbeidere (Smith et al., 2012). Det kan føles risikabelt å være «uenig» med ledelsen hvis man kommer med en idé som utfordrer organisasjonens forretningsmodell eller strategi. I tillegg kan redselen for å få skylden hvis ideen ikke oppleves som en umiddelbar suksess hindre medarbeidere til å dele ideene sine (Smith et al., 2012). McLean (2005) identifiserte i en litteraturstudie at en *støttende ledelse* i slike situasjoner være utslagsgivende for medarbeiderens motivasjon for kreativ tenkning og innovativ adferd (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004). Amundsen et al. (2011) argumenterer for at en lydhør ledelse som lytter når medarbeidere kommer med innspill, setter pris på medarbeiders forslag og støtter til videre utvikling vil være viktig for utvikling av MDI.

Autonomi handler om å gi medarbeidere ansvar, frihet og innflytelse i egen arbeidshverdag. Det vil være lederens oppgave å legge til rette for at medarbeidere kan ha innflytelse på deres egen arbeidshverdag, samt gi medarbeidere frihet og mulighet til å styre hvordan deres egne arbeidsoppgaver gjennomføres (Amundsen et al., 2011). De Jong og Kemp (2003) understreker viktigheten av å gi ansatte mulighet til å fatte egne beslutninger og utføre egne arbeidsoppgaver, uten særlig innslag av oppsyn fra lederen. Betydningen av autonome medarbeidere for MDI er noe som går igjen i samtlige studier,

og viser til at autonomi har en positiv effekt på medarbeidernes innovative atferd (Amundsen et al., 2011; De Jong & Kemp, 2003; McLean, 2005; Smith et al., 2012).

Samarbeid vil være med på å øke kvaliteten på innovasjonsaktivitetene i organisasjonen. Smith et al. (2012) viser til at arbeid i grupper er med på å øke idéutveksling og idégenerering, og at medarbeidere som deler ideer med hverandre blir eksponert for idégenerering enn medarbeidere som sitter alene i større grad. Samarbeid, deling av ideer og deling av kunnskap vil kunne være med på å stimulere til flere ideer. Behovet for hvordan gruppa er sammensatt vil være ulikt avhengig av kontekst og hvilken fase i arbeidet organisasjonen er i. I tidligere faser, som i idégenereringsfaser, anses heterogenitet som en fordel. I senere faser, nærmere implementering, antas en mer homogen sammensetning å være fordelaktig (Smith et al., 2012). Amundsen et al. (2011) argumenterer for at det interne forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og en felles enighet om samarbeid vil være viktig for MDI.

Læring på arbeidsplassen er et sentralt aspekt når det kommer til medarbeiderdrevet innovasjon. Læring og medarbeiderinnovasjon er nært knyttet sammen, og er i stor grad avhengig av hverandre. Evans, Hodkinson, Rainbird og Unwin (2006, s. 9) definerer læring på arbeidsplassen som «learning that takes place in and through the workplace and derives its purpose from the context of employment». Her henvises det både til formell læring som oppstår gjennom arbeidsrelatert opplæring, og mer uformell læring som oppstår gjennom utfordrende arbeidsoppgaver. Læring på arbeidsplassen kan videre være med på å motivere medarbeidere til å endre arbeidspraksiser til det bedre, samt engasjere til deltakelse i MDI (Ellström, 2010; Høyrup, 2012). MDI i seg selv fører også med seg læring og kunnskapsutvikling på arbeidsplassen. Ellström (2010) referer til praksisbasert læring som finner sted i nedenfra og opp-prosesser, og argumenterer for at læring skjer i møtet mellom hvordan arbeidet er beskrevet at det skal gjennomføres, og hvordan det faktisk gjennomføres. I tillegg trekkes samhandling med kolleger frem som en drivkraft til læring og innovasjonsprosesser i organisasjoner (Ellström, 2010)

Vi ser at medarbeidere spiller en sentral rolle for innovasjon- og utviklingsarbeid i organisasjoner. Gjennom dagligdagse arbeidsoppgaver og arbeidsrelatert opplæring

tilegner medarbeidere seg verdifull kunnskap som kan føre til nye ideer og innovasjoner. Samhandling med andre i organisasjonen vil være nødvendig om disse ideene skal utvikles og implementeres. Vi ser også at interaksjon mellom medarbeidere, ledelse og avdelinger i organisasjonen er viktig for innovasjonsarbeid, og at en støttende ledelse, autonomi og samarbeid er faktorer som vi har sett har betydning for utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon. Vi har i tillegg sett at MDI kan organiseres både gjennom nedenfra og opp-aktiviteter og ovenfra og ned-aktiviteter. Det vil være avgjørende med en ledelse som anerkjenner sine medarbeidere som kilde til innovasjon for vellykkede innovasjonsprosesser, og ledelsen spiller en sentral rolle for om MDI skal kunne finne sted i organisasjoner. I neste delkapittel ledelsens betydning for MDI diskuteres nærmere.

2.5 Mellomlederens betydning i innovasjonsarbeid

Ledelse av innovasjon og mellomlederens betydning for MDI står sentralt i denne studien. I litteraturen fokuseres det på lederens rolle i innovasjonsarbeid. Mellomlederen er også en leder, og vi har derfor valgt å se denne litteraturen i lys av mellomlederen. I dette delkapittelet presenteres mellomlederens viktige betydning i innovasjonsarbeid, hvor vi først vil se nærmere på ledelse av innovasjon, hvordan mellomlederens mange ulike roller kan initiere til innovasjon, samt utfordringer knyttet til dette.

2.5.1 Ledelse av innovasjon

I litteraturen er det sterke indikasjoner på at ledelse har en stor betydning for innovasjonsarbeid (Aasen & Amundsen, 2015; Gjelsvi, 2007; Kesting, Ulhøi, Song, Niu, 2015). Amabile et al., (2004) ser innovasjonsledelse som suksessfull implementering av kreative ideer innad i organisasjon. I organisasjonen spiller ledelsen en rolle i å igangsette og drive innovasjonsprosesser, implementering av innovasjon samt å overkomme eventuell motstand (Salih & Doll, 2013). Ledelsen utvikler organisasjonens strategi, har kontroll over organisasjonens ressurser, og setter tonen for hva som er viktig og mindre viktig for organisasjonen (Gjelsvik, 2007). I tillegg beslutter ledelsen hvorvidt ideer som kommer fra frontansatte skal videreutvikles og implementeres eller ikke (Gjelsvik, 2007). Disse ideene er ofte knyttet til utvikling eller forbedring av allerede eksisterende praksiser og ressurser. En organisasjon der ledelsen er åpen for

frontansattes ideer vil kunne bidra til økt effektivitet og skape konkurransefortrinn (Engen & Magnusson, 2015). Hvordan ledelsen «definerer, verdsetter og forstår innovasjon» vil være avgjørende for organisasjonens innovasjonsevne (Gjelsvik, 2007). En tett og konstruktiv dialog mellom leder og medarbeidere vil i tillegg være viktig for innovasjonsaktivitet (Amundsen et al., 2011).

2.5.2 Mellomlederen som bindeledd, koordinator og endringsagent

Det er forsket mindre på samspillet mellom frontansatte og mellomledere når det kommer til innovasjon, men vi vet at mellomlederen spiller en aktiv rolle for gjennomføring av vellykkede innovasjonsprosesser (Saari et al., 2015). Mellomlederen vil ha en viktig rolle i å la ansatte bidra i nedenfra og opp-innovasjonsprosesser, samt ved å bidra til å skape et miljø for deltakelse i innovasjonsaktiviteter i organisasjonen for sine ansatte (Engen, 2015). I tillegg spiller mellomlederen en avgjørende rolle når det kommer til implementeringsarbeid (Salih & Doll, 2013).

I større organisasjoner vil mellomlederen ofte fungere som et bindeledd mellom frontansatte og ledelsen (Saari et al., 2015). En av mellomlederens viktigste oppgaver knyttet til innovasjonsarbeid vil være å fange opp ansattes ideer og videreformidle disse til toppledelsen slik at ideene kan videreutvikles til innovasjoner (Salih & Doll, 2013). Siden ansatte i front ikke har tilgang til, eller kontroll over, alle nødvendige ressurser må i mange tilfeller ideene tas med videre opp til ledelsen for vurdering og godkjenning. Engen og Magnusson (2015) argumenterer for at mellomlederen fungerer som fasilitator, portvakt og oversetter i en innovasjonsprosess. *Fasilitatorrollen* innebærer å legge til rette for innovasjon i virksomheten gjennom å legge til rette for at medarbeiderne kan utnytte sine kreative sider, samt stimulere til MDI (Engen & Magnusson, 2015). *Portvaktrollen* handler om at mellomlederen må sette klare rammer, og kommunisere hvorfor noen ideer ikke kan følges opp videre (Engen & Magnusson, 2015). Til sist er *oversettelsesrollen*, som handler om at mellomlederen oversetter ideer og gir retning til strategien som toppledelsen har initiert (Engen & Magnusson, 2015). En idé eller et konsept skaper ikke innovasjon alene, det er først når den oversettes og spres til lokal praksis at innovasjonen finner sted (Reff & Johansen, 2011). For at ideene og konseptene skal bli noe mer enn diffuse ord og historier, må de få tilført noe nytt, og oversettes til nye sammenhenger hvor de skal brukes (Hepsø, 2007). Når

medarbeiderne oversetter og gjør innovasjonen til del av sin daglige praksis får den ny kraft og nye meningselementer tilføres innovasjonen (Hepsø, 2007). Innovasjon skjer først når den har blitt innskrevet i de ansattes hverdagslige praksis, og blir allment representert i organisasjonen.

Som bindeledd mellom toppledelsen og ansatte i front står mellomlederen ofte ansvarlig for å kommunisere og oversette strategier og endringer fra toppledelsen. På bakgrunn av dette er mellomlederen ofte godt kjent med implementeringsprosesser og kan derfor forutse eventuelle barrierer og utfordringer knyttet til dette (Salih & Doll, 2013). Mellomlederen sitter på en unik posisjon i organisasjonen, med sin kunnskap om eksterne- og interne aktører samt daglige operasjoner. Deres nærhet til markedet og kunder, kombinert med den korte avstanden til toppledelsen gir de en viktig rolle i strategi- og innovasjonsarbeid (Salih & Doll, 2013).

Rollen som fasilitator, portvakt og oversetter i innovasjonsprosessen omfatter oppgaver mellomlederen i utgangspunktet ikke er satt til å gjøre, men som allikevel er viktige for virksomhetens utvikling (Engen & Magnusson, 2015). Denne kombinasjonen av å skulle utføre daglige arbeidsoppgaver og i tillegg være en tilstedeværende og dyktig leder kan være utfordrende roller å balansere (Aasen & Amundsen, 2015). Saari et al. (2015) beskriver hvordan mellomlederen er posisjonert mellom ovenfra og ned-innovasjonsprosesser og MDI, og hvordan dette fører til at mellomlederen ofte blir ansvarlig for koordinering av innovasjonsprosesser initiert av ledelsen og innovasjonsprosesser som stammer fra frontansatte. Det vil kunne være en krevende oppgave siden det innebærer svært ulike aktiviteter. Salih og Doll (2013) ser mellomlederen som en endringsagent. De sitter på en unik posisjon til å påvirke en organisasjons strategiske aktiviteter. Hvor godt en innovasjon fra ledelsen blir implementert kan avhenge av mellomlederen, og i hvilken grad de ser potensialet i innovasjonen eller endringen. Involveres mellomlederen i innovasjonsprosesser kan dette føre til økt motivasjon og forståelse, som igjen kan føre til en bedre implementering. Eksempelvis kan det være utfordrende for mellomlederen å motivere og legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon og kreativitet, og i tillegg passe på at disse ideene er forankret i virksomhetens strategi. Kommunikasjon vil også være en viktig faktor i implementeringsarbeid. For å forstå en strategi i sin helhet og videre

kunne implementere den i avdelingen, er god kommunikasjon med ledelsen avgjørende (Salih & Doll, 2013). Kommuniseres ikke slike endringer tydelig nok, kan det føre til mistolkning og feil i strategiutførelsen. Salih og Doll (2013) påpeker at kommunikasjon er en av de største utfordringene når det kommer til implementering.

Når det kommer til MDI, og nedenfra og opp prosesser, vil mellomlederen måtte anerkjenne, respektere og myndiggjøre sine frontansatte for å stimulere til innovasjon (Saari et al., 2015). Lederen bør være mer deltakende enn instruerende, og sørge for en åpen dialog med medarbeiderne (Aasen et al., 2013). Videre må mellomlederen også se koblingen mellom frontansattes innovasjoner og strategien kommunisert av ledelsen, og se MDI og strategi-drevne innovasjonsprosesser som komplementære aktiviteter. Saari et al. (2015) beskriver mellomlederne som iverksettere av strategisk refleksivitet, som handler om å kombinere stimulasjon for og kontroll i innovasjon. I tillegg vil mellomlederen også kunne være en samskaper av innovasjon gjennom koordineringen mellom toppladelsen og ansatte i front (Saari et al., 2015). Engen og Magnusson (2015) argumenterer for at en nedenfra og opp-tilnærming med mellomlederen som fasilitator er med på å styrke interaksjonen og kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte i front, og vil bidra til at deres ideer når frem til ledelsen, og at tilbakemeldingene på ideene finner veien ned igjen til frontlinjen. Det kan oppstå interessekonflikter mellom de ulike rollene, og det kan for mellomlederen være vanskelig å balansere og fylle alle de tre rollene like godt, og samtidig ivareta daglige arbeidsoppgavene. Et stort arbeidspress kan i mange organisasjoner fungere som et hinder til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). Mellomlederens mange roller kan på et vis sees på som motsigende, spesielt forholdet mellom det å være fasilitator og portvakt. Det vil for mellomlederen være avgjørende å klare å trekke sammen de ulike løse trådene i virksomheten på en god måte (Engen & Magnusson, 2015).

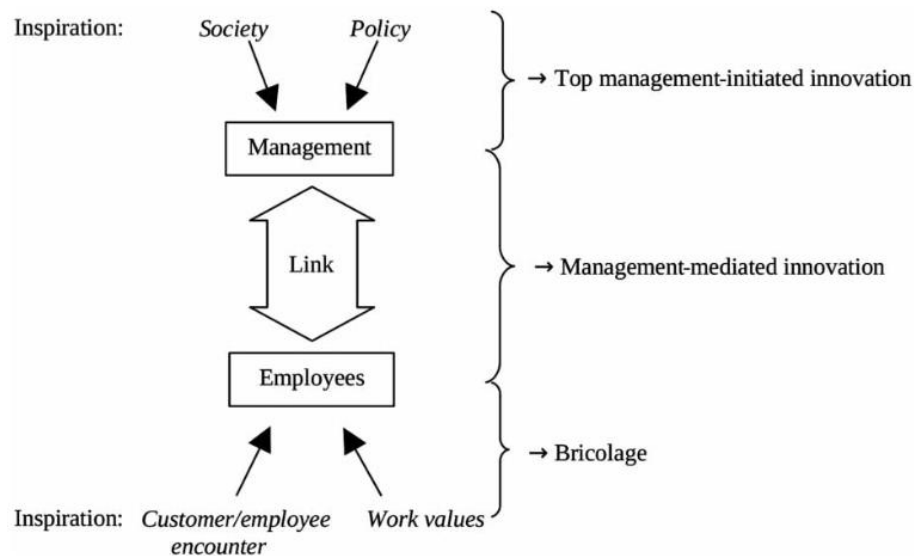
For å utnytte medarbeidernes skjulte evner slik at innovasjon i organisasjonen skal kunne oppstå, er det viktig at ledelsen ser medarbeiderne og er opptatte av at deres forslag og ideer blir hørt (Kesting & Ulhøi, 2010). For at innovasjonsaktivitet i organisasjonen skal kunne foregå som en kontinuerlig prosess må medarbeiderne føle at ideene deres blir sett og at de blir tatt imot på en god måte, slik at de fortsetter å dele av sine ideer og forslag til forbedring og utvikling (Sundbo, 2008). Hvis medarbeidere skal

føle seg involverte i utvikling av organisasjonen er det viktig at alle ideer blir hørt, og at alle får tilbakemelding på ideen de har kommet med uavhengig om ideen blir utviklet videre eller ikke (Sundbo, 2008). Er mellomlederen tilstede på en uformell måte i avdelingene og skaper en god dialog med medarbeiderne blir det bedre informasjonsflyt (Amundsen et al., 2011). Dette igjen gjør det mulig for medarbeidere å diskutere nye ideer og forbedringspotensialer med mellomlederen. Liten grad av interaksjon og samhandling mellom ledelsen og medarbeidere hemmer idéutveksling og informasjonsflyt. For å unngå dette spiller arbeidsmiljøet en stor rolle. En ledelse som gir de ansatte frihet og beslutningsmyndighet er med på å legge til rette for at bricolage kan oppstå (Fuglsang & Sørensen, 2011). En ledelse som ser viktigheten av medarbeiderne som aktør i innovasjonsprosesser, og som er til stede på en uformell måte i avdelingene er med på å fremme medarbeiderne som aktive aktører i innovasjonsprosesser samt skape motivasjon til å drive innovasjonsarbeid (Amundsen et al., 2011).

2.5.3 Mellomlederens mange roller i innovasjonsarbeid

Innovasjonsarbeid skjer i samarbeid mellom mennesker med ulik kompetanse og ulike roller (Aasen & Amundsen, 2015). Deltakelse i innovasjonsprosesser kan variere ut fra hvilken rolle man har og hvor i organisasjonen innovasjonsprosessen starter. Innovasjoner kan finne sted på alle nivåer i en organisasjon. En mellomleders oppgave vil være å legge merke til disse muligheter, og videreutvikle de (Bel, 2010). Fuglsang og Sørensen ser (2011) innovasjonsprosesser, knyttet til nedenfra og opp og ovenfra og ned-prosesser. De har utarbeidet en modell som kan benyttes for å synliggjøre mellomlederens viktige rolle i innovasjonsarbeid, hvor det skilles mellom tre kilder til innovasjon; ledelsesinitiert, ledelsesmediert og bricolage. Ledelsesinitierte innovasjoner er ideer og konsepter initiert av toppledelsen. Det blir mellomlederens oppgave å presentere ideene for sine medarbeidere i avdelingen. Ideene kan være nye prosedyrer, konsepter eller lignende. Ledelsesmediert innovasjon kan starte som et problem hos medarbeiderne, som blir tatt videre til ledelsen gjennom mellomlederen. Bricolage har vi tidligere definert som en form for gjør-det-selv-problemløsningstaktikk, som finner sted i daglige arbeidssituasjoner. Bricolage har over tid potensiale til å sørge for større innovasjoner og utvikling, det kan derfor være lønnsomt å involvere mellomlederen i disse prosessene. (Fuglsang & Sørensen, 2011). Mellomlederen kan videre involvere

toppledelsen i prosessene, om ideene kan være fruktbar for hele organisasjonen og ikke kun medarbeiderne i den enkelte avdeling.



Figur 2: Kilder til innovasjon (Fuglsang & Sørensen, 2011)

Modellen viser et skille mellom innovasjoner som starter hos medarbeiderne og beveger seg opp i organisasjonen (nedenfra og opp) og innovasjoner som starter hos ledelsen og beveger seg nedover i organisasjonen (ovenfra og ned). Nedenfra og opp prosesser, også kalt intraprenørskap, kan springe ut av spontane ideer eller problemløsning hos medarbeiderne. Mellomlederen kan her ta med ideen videre til toppledelsen. Støttes ideen her kan den videre implementeres i hele organisasjonen. Ovenfra og ned prosesser er initiert av ledelsen. Det kan være en ny strategi eller løsning som skal implementeres i organisasjonen, eller det kan være en invitasjon for medarbeiderne til å delta i en utviklingsprosess (Aasen, Møller & Eriksson, 2013). Mellomlederen spiller her en rolle som bindeledd og må sørge for god dialog mellom de frontansatte og toppledelsen. Aasen et al. (2013) påpeker at interaksjon mellom ledelsen, mellomlederen og medarbeidere, felles utfordringer og et fokus på å skape og dele, er drivkrefter bak innovasjonsprosesser. For at en innovasjon skal kunne vokse seg ut av avdelingsnivå, må den plukkes opp av mellomlederen, og presenteres for toppledelsen. Med andre ord trengs det en kombinasjon av nedenfra-og-opp prosesser, samt ovenfra-og-ned prosesser for å skape suksessfulle innovasjoner som kan implementeres i hele organisasjonen (Birkinshaw, Bouquet, & Barsoux, 2011).

Samspillet og interaksjonen mellom de ulike aktørene i organisasjonen vil påvirke hvordan innovasjonsprosesser i organisasjonen foregår. Ledelsens avgjørelser vil legge føring for forandring, men det vil være medarbeidernes oppgave å implementere ledelsens avgjørelser i organisasjonen (Kesting & Ulhøi, 2010). Toppledelsen, mellomlederne og de frontansatte har ulik kunnskap om organisasjonen, og der lederen har oversikt over det strategiske og det administrative, har medarbeidere kunnskap om kunden og hvordan det daglige arbeidet utarter seg (Kesting & Ulhøi, 2010). Denne kunnskapen de frontansatte besitter er ofte taus, og mellomlederen vil derfor ofte måtte tilpasse toppledelsens avgjørelser og strategier slik at de fungerer i praksis. Medarbeidernes tause kunnskap kan synliggjøres ved å involvere de gjennom hele innovasjonsprosessen, og samlet vil ledelsens og medarbeidernes kunnskap kunne bidra til vellykkede innovasjonsprosesser (Kesting & Ulhøi, 2010).

2.6 Oppsummering

Av teorien presentert ser vi at innovasjon kan oppstå på ulike måter, og at de interne aktørene i bedriften har betydning for innovasjonsaktivitet. Det kan blant annet dreie seg om inkrementelle utvikling- og endringsprosesser med utgangspunkt i ideer fra ansatte eller ledelsen. Medarbeiderdrevet innovasjon kan forstås som både håndfaste innovasjoner og som en innovasjonsprosess, hvor ansatte har vært aktive deltakere. Ansattes evner til å drive innovasjon forblir ofte skjult i det daglige arbeidet. Autonomi, støtte fra ledelsen og kollegial samhandling er faktorer som vil ha betydning for å realisere ansattes innovative evner. Vi har også sett at involvering av ansatte i MDI kan foregå på ulike måter, avhengig av hvor innovasjonen initieres.

Det kan knyttes flere utfordringer til å være mellomledere i en organisasjon hvor innovasjon er en viktig aktivitet. Mellomlederen er presset mellom å håndtere den daglige driften på avdelingen, fange opp frontansattes ideer og forbedringsforslag, og sammen med sine ansatte få innovasjon til å skje. Det er derfor viktig med en mellomleder som binder ansatte og toppledelsen sammen. Her er god kommunikasjon oppover og nedover avgjørende for både idéutvikling og implementering. Denne balansegangen mellom daglige arbeidsoppgaver og ulike roller knyttet til innovasjonsarbeid, kan for mellomlederen være utfordrende.

3. Metode

«Because human behavior is never static, no study can be replicated exactly, regardless of the methods and design employed» Le Compte & Goetz

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vår vei mot å besvare studiens problemstilling. Vi har tatt utgangspunkt i kvalitativ metode, og vil derfor begynne med å gjøre rede for hvorfor vi har valgt denne typen metode. Videre vil vi beskrive prosessen vi har vært igjennom ved valg av case, valg av intervjumetode og utvalg av informanter. For å analysere våre data har vi brukt tematisk analyse, og gangen i analyseprosessen vi har vært gjennom vil presenteres nærmere. Vi har valgt å beskrive den metodiske prosessen vi har vært gjennom på en grundig måte for å synliggjøre de valgene vi har tatt, samtidig som det vil bidra til transparens av prosessen. I kvalitativ metode vil datainnsamlingen være en mellommenneskelig prosess mellom intervjuer og deltaker, og resultatene vil påvirkes av forholdet mellom deltakerne. Avslutningsvis vil vi derfor reflektere over hvordan datainnsamlingen har blitt gjennomført, og hvordan det kan være med på å påvirke våre resultater i denne studien. Vi vil også ta for oss temaene reliabilitet og validitet.

3.1 Valg av metode

Vår problemstilling søker etter å få en bedre forståelse av et fenomen. Vi ønsker å undersøke medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark, med et spesielt fokus på hvilken betydning mellomlederen har for slike prosesser. For å besvare dette må vi gå i dybden, og dermed blir en kvalitativ metodetilnærming mest hensiktsmessig for oss å benytte oss av (Thagaard, 2013; Silverman, 2011). Siden vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ metodetilnærming gir det oss muligheten til å innhente beskrivende og fyldige data om fenomenet vi ønsker å finne ut mer om, noe som gjør at vi får en nærhet til det vi skal studere (Thagaard, 2013). Vi ønsker å få et innblikk i hvordan informantene opplever sin hverdag og sin arbeidssituasjon. Hadde vi valgt å benytte oss av en kvantitativ metodetilnærming der vi hadde samlet inn generelle data fra et mye større utvalg, ville vi ikke hatt muligheten til å få den samme forståelsen av fenomenet som det vi ønsker tilegne oss i denne studien.

Når man samler inn data må disse dataene fortolkes i etterkant. I kvantitative datasett trenger ikke forskeren være den som samler inn dataene for å tolke og analyserer dem, men med kvalitative data derimot er situasjonen en annen (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). I analyse av kvalitative datasett vil forskerens teorier, hypoteser og forståelse spille en sentral rolle, og forskeren bør derfor være den som samler inn, analyserer og fortolker egne data (Silverman, 2011). I denne masteroppgaven har vi selv samlet inn alle våre data gjennom dybdeintervjuer med mellomledere og frontansatte. Vi har senere analysert og tolket våre funn i lys av litteraturgjennomgang presentert tidligere i oppgaven. Vi har brukt litteraturgjennomgangen som utgangspunkt når vi utarbeidet vår intervjuguide. Teorien har derfor vært med å påvirke datainnsamlingen i denne studien, og vil også være med på å påvirke de konklusjonene vi kommer med som skal svare på problemstillingen (Johannessen et al., 2011).

3.2 Datainnsamling

I dette delkapittelet vil arbeidet med datainnsamlingen beskrives nærmere. Vi vil begynne med å begrunne valg av case som utgangspunkt for vår datainnsamling. Deretter vil en kort casebeskrivelse av Sparebanken Hedmark presenteres. Videre vil gjennomføring av intervjuene beskrives, før vi avslutningsvis tar for oss utvalg av informanter.

3.2.1 Case

Vi har valgt å benytte oss av casestudie i vår datainnsamling og for å belyse vår problemstilling. For å forstå sosiale, komplekse fenomener er casestudier hensiktsmessig å benytte seg av (Yin, 2014). Casestudier omfatter mye informasjon om få enheter. Hver enhet (eller case) representerer en avgrenset kontekst, og grensene for enheten må identifiseres tidlig i forskningsprosessen (Silverman, 2011). Velger man for eksempel å studere en organisasjon, må en identifisere hvilke enheter innenfor organisasjonen en skal rette oppmerksomheten sin mot. Vi kom tidlig i prosessen med denne masteroppgaven i kontakt med Sparebanken Hedmark etter emnet Internship som har vært en del av masterprogrammet. Gjennom vår kontaktperson i Sparebanken Hedmark ble vi introdusert til tre ulike avdelinger. Disse tre avdelingene vil

representere tre ulike enheter innad i Sparebanken Hedmark. Alle avdelingene jobber direkte med kunder, en avdeling mot bedriftskunder og de to andre mot privatkunder. Felles for alle casestudier er at objektet som studeres er avgrenset til tid og rom. En avgrensning vil derfor være nødvendig, for eksempel gjennom å studere det som skjer i konteksten der fenomenet som studeres utvikler seg (Jacobsen, 2015). I vår oppgave ønsker vi å se nærmere på medarbeiderdrevet innovasjon og mellomlederens betydning for MDI i Sparebanken Hedmark. Vi vurderer det derfor som hensiktsmessig å benytte oss av casestudie som forskningsdesign i denne oppgaven. Yin (2014) presenterer fem komponenter han mener er viktig ved gjennomføring av caseundersøkelser.

1. Casestudiets spørsmål
2. Casestudiets forskningsspørsmål
3. Analyseenheter i studiet
4. En logisk kobling mellom data og forskningsspørsmål
5. Kriterier knyttet til studiets funn

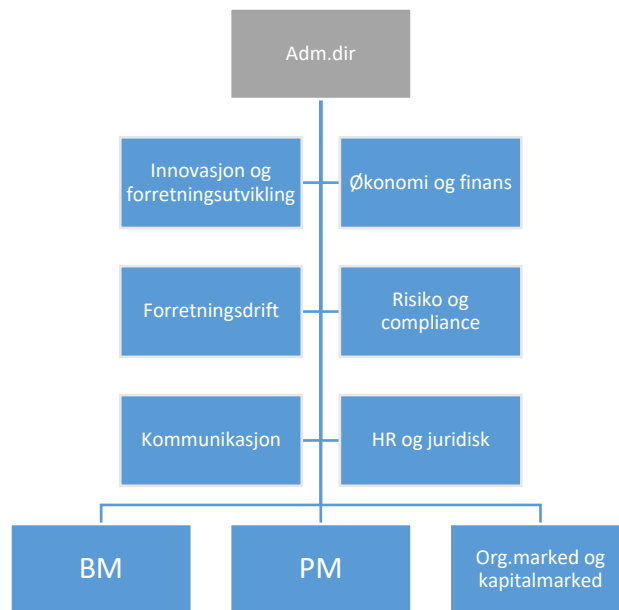
De tre første komponentene gir grunnlag for å identifisere hvilke data som forskeren trenger samle inn. De to siste definerer logikken mellom innsamlet data og studiens forskningsspørsmål, samt hvilke kriterier som gjør seg gjeldende når studiens funn skal tolkes. Under intervjuene har vi prøvd å stille spørsmål som åpnet opp for refleksjon rundt medarbeideres deltakelse og involvering i innovasjonsarbeid i Sparebanken Hedmark. Vi utarbeidet to intervjuguider, en til frontansatt og en til mellomleder. Dette gjorde vi for å innhente informasjon fra to ulike perspektiveret rundt samme fenomen. Studiens problemstilling: *hvilken betydning har mellomlederen for medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark?* sikter mot å undersøke mellomlederens rolle og betydning for MDI i en tjenesteorganisasjon. I vår oppgave tolker vi våre funn opp mot allerede eksisterende teori. Vi utarbeidet litteraturgjennomgangen i forkant av datainnsamlingen. Selv om vi som forskere har innsikt i eksisterende teori for studiens tema, betyr det ikke nødvendigvis at svaret på problemstillingen er kjent for oss (Yin, 2014). Vi har brukt teorien til å utforme de riktige spørsmålene i intervjuguiden, og det kan argumenteres at en slik utvidet forståelse av fenomenet vi studerer kan ha positive effekter på oppgaven (Yin, 2014).

Fremgangsmåten i casestudier er å rette analysen mot én eller flere enheter som representerer studiens case (Thagaard, 2013). Når en casestudie omhandler større enheter, som for eksempel en organisasjon, rettes analysen mot organisasjonen som helhet og ikke de enkelte personene vi som forskere har informasjon om. Det er altså Sparebanken Hedmark som helhet vi ønsker si noe om, ikke de enkelte informantene. Hovedpoenget vil være å oppnå rikholdig informasjon om de enhetene studien fokuserer på. Sparebanken Hedmark vil representere det empiriske grunnlaget vi benytter oss av for å utvikle en forståelse av fenomenet medarbeiderdrevet innovasjon, og hvilken betydning mellomlederen har for MDI (Thagaard, 2013).

3.2.2 Casebeskrivelse Sparebanken Hedmark

Denne studien er basert på en casestudie av Sparebanken Hedmark, hvor vi har hentet informasjon fra to avdelinger tilknyttet privatmarkedet (PM) og en avdeling tilknyttet bedriftsmarkedet (BM). Vi har valgt å benytte oss av Sparebanken Hedmark som case både fordi vi gjennom emnet Internship fikk mulighet til å få innpass i bedriften, og fordi vi anser at det vil kunne tilføre informasjon som kan besvare oppgavens problemstilling. I denne delen vil studiens kontekst presenteres.

Sparebanken Hedmark er et resultat av flere sammenslutninger av lokale sparebanker, og har aner så langt tilbake som til 1845. I dag er Sparebanken Hedmark den største kapitalkilden i Hedmark med hovedsete i Hamar, og banken tilbyr finansielle tjenester til privatpersoner, bedrifter og offentlig sektor landet over (Sparebanken Hedmark, u.å.). Sparebanken Hedmark har vært en del av banksamarbeidet SpareBank1-gruppen AS siden 2006, og har i dag en eierandel på 12%. Gjennom fusjoner og sammenslutninger har banken hele tiden vokst seg større, og i 2016 utvidet Sparebanken Hedmark seg ytterligere gjennom oppkjøp av SpareBank 1 Oslo Akershus. Sparebanken Hedmark er i dag en av de største bankene i Norge, og med sin lange tradisjon med støtte og gaver til lag, foreninger og andre gode formål er Sparebanken Hedmark en sentral og viktig aktør i Hedmark (Sparebanken Hedmark, u.å.).



Figur 3: Organisasjonskart Sparebanken Hedmark

Sparebanken Hedmark er representert i fylkene Hedmark og Oppland, og har til sammen 26 kontorer som betjener bankens 171.000 kunder. Med over 750 ansatte, tilbyr Sparebanken Hedmark finansiering til sine kunder. Banken hjelper privatpersoner, bedrifter og offentlig sektor med å realisere sine små og store drømmer, enten det omhandler lån, forsikring eller sparing. Med en visjon som lyder *“sammen om å skape”* retter banken fokuset mot lokalt næringsliv og lokalsamfunnet, og banken har et uttalt ønske om å bidra til utvikling og vekst i regionen (Sparebanken Hedmark, u.å.). De siste 25 årene har banken kunne vise til gode, forretningsmessige resultater, og sett i nasjonal sammenheng skårer banken høyt både på kunde- og medarbeidertilfredshet.

Bankverdenen er i endring. Mye er blitt digitalisert, og selvbetjening blir mer og mer vanlig. Hyppige endringer i markedet setter større krav til omstilling og fornying for bankene, og her støtter Sparebanken Hedmark seg mye på banksamarbeidet i SpareBank 1-gruppen. Som et resultat av fokus på videre vekst, og fusjonen med SpareBank 1 Oslo Akershus, har Sparebanken Hedmark opprettet en egen avdeling rettet mot innovasjon. Avdelingen har vært operativ siden april 2017, men avdelingens rammer og funksjon er enda ikke satt. Digital tilrettelegging og en orientering mot det digitale vil likevel være et sentralt fokus. Dette er et tiltak for å øke innovasjonsaktiviteten i Sparebanken Hedmark, da toppledelsen ser at dette er et felt hvor banken kan bli bedre.

3.2.3 Intervju

Vi har valgt å benytte oss av dybdeintervju som datainnsamlingsmetode i vår studie. Formålet med et kvalitativt forskningsintervju er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv fra informantens perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi håper informasjonen informantene kommer med kan gi oss et klarere bilde av studiens tema. Det finnes få standardiserte prosedyrer for hvordan intervjuer skal utføres, og metodologiske beslutninger kan måtte fattes på stedet. Det vil være en fordel om en har kjennskap til intervju praksis, og at en har opparbeidet seg intervjuferdigheter fra tidligere. I vårt tilfelle har vi begge utført lignende dybdeintervjuer i forbindelse med bacheloroppgave, og vi tok med oss disse erfaringene og intervjuferdighetene inn i denne studien når intervjuene skulle gjennomføres.

Vi ønsket at våre informanter skulle kunne snakke fritt, og det ville derfor være gunstig å velge en semistrukturert form på intervjuguidene. I et semistrukturert intervju følges ikke intervjuguiden slavisk, noe som gjør at vi kunne prate friere og rette fokuset mot informantens opplevelse av temaene (Thagaard, 2013). Vi utarbeidet to intervjuguides, en til mellomlederne og en til de frontansatte, og vi brukte de samme intervjuguidene i alle tre avdelingene. Intervjuguidene i sin helhet ligger vedlagt som vedlegg 1. De samme temaene gikk igjen i begge intervjuguidene, men de frontansatte hadde en egen del om temaene *kunnskap og læring* og om *kunder*. Dette gjorde vi for å få et inntrykk av hvordan ansatte i front jobber, samt interaksjonen dem imellom, i tillegg til bankens kunder.

Vi begynte med en *innledning* hvor vi ønsket at informanten skulle fortelle om seg selv, samt beskrive en typisk arbeidshverdag. Dette gjorde vi for å løsne opp stemningen og få samtalen i gang. Deretter gikk vi inn på temaet *innovasjon* for å få et innblikk i informantenes forståelse av innovasjon og endring. *Involvering* var tredje tema hvor vi ønsket å avdekke hvordan mellomlederne involverte sine ansatte i utvikling- og endringsprosesser, og hvordan frontansatte opplevde graden av involvering. For å få en forståelse av hvordan Sparebanken Hedmark stiller seg til endringsarbeid og innspill fra frontansatte hadde vi et tema som handlet om *organisasjonens normer for endring*. Til slutt snakket vi om temaet *ledelsen*, hvor vi ønsket få et innblikk i hvilket forhold mellomlederne hadde til sin nærmeste leder, og hvordan de frontansatte opplever at

deres forhold til mellomlederen var. I tillegg ønsket vi å avdekke hvordan kommunikasjonen i organisasjonen foregikk, sett fra både mellomleder og frontansattes perspektiv. Avslutningsvis fikk informantene spørsmål om det var noe de ønsket legge til, eller om noe opplevdes som uklart. Ingen av informantene ønsket å legge til noe, men flere kom med tilbakemelding om at spørsmålene var tydelige og lett forståelige. Vi avsluttet med å takke for at informantene tok seg tid til å være med i studiene vår.

Vi fulgte ikke intervjuguiden slavisk, og åpnet opp for å bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden underveis, eller legge til/trekke fra spørsmål der det falt seg naturlig (Johannessen et al., 2011). Vi la også til enkelte spørsmål hvis noe var uklart, eller om informantene kom innom et tema vi ønsket vite mer om. Vi hadde i forkant jobbet godt med intervjuguiden, og visste hva vi var ute etter. Dette gjorde det enklere for oss å stille gode oppfølgingsspørsmål der vi fant det nødvendig. Intervjuene varte fra 25 minutter til én time, og det var ulikt hvor mye de enkelte informantene snakket. Noen snakket mer fritt rundt temaene enn andre. Felles for de fleste intervjuene var at det for informantene var vanskelig å komme med eksempler der vi ønsket det. Det var vanskelig for informantene å komme med noe konkret der vi ba de utdype, noe som kan gjøre det mer vanskelig for oss å få et helhetlig bilde av situasjoner (Thagaard, 2013).

Gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson produseres kunnskap sosialt (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi gjorde lydopptak av intervjuene, samt noterte små stikkord i tillegg underveis. På denne måten kunne vi få bedre kontakt med informantene, notere oss nøkkelord og være oppmerksomme på kroppsspråk. Alle informantene ble informert om at vi ønsket å benytte oss av opptaker før vi begynte intervjuene, men de fikk selv bestemme om intervjuet skulle bli tatt opp eller ikke. Samtlige informanter samtykket til bruk av opptaker. Bruk av lydopptak gjorde arbeidet vårt med datainnsamlingen lettere både underveis og i etterkant. Ved å benytte oss av lydopptak kunne vi transkribere intervjuene i sin helhet, alle intervjuene ble transkribert ordrett. Etter transkribering satt vi igjen med 110 sider råmateriale. Det var tidkrevende arbeid, men som resultat er alt datamateriale og utsagn presentert i denne oppgaven korrekt sitert.

3.2.4 Utvalg av informanter

Vi har i alt snakket med tretten informanter fra tre ulike avdelinger i Sparebanken Hedmark, der de frontansatte jobber i avdelinger som har direkte kundekontakt. Intervjuene ble gjennomført i løpet av en uke, fordelt over tre dager. Vi valgte ut de tre avdelinger vi ønsket å hente våre informanter fra etter samråd fra vår kontaktperson i Sparebanken Hedmark. Vi lot videre vår kontaktperson i Sparebanken Hedmark avtale tid og sted for intervjuene med de ulike mellomlederne, som videre satt av tid til at deres frontansatte kunne stille til intervju. Vi ønsket i utgangspunktet et randomisert utvalg av informanter ut fra hvem av de frontansatte som hadde tid og mulighet de ulike dagene, men på grunn av hektisk timeplan hos hver enkelt ansatt måtte intervjuene bookes og avklares i forkant. Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til hver enkelt i arbeidstiden, ansikt til ansikt.

Av tretten informanter intervjuet vi en mellomleder fra hver av de tre avdelingene, samt henholdsvis tre frontansatte i to av avdelingene og fire frontansatte i den siste. Vi snakket med seks kvinner og sju menn i alderen 28 til 63 år. Lengden på ansettelsesforholdet i banken strakk seg fra ett til 46 år. Vi har snakket med i alt ti frontansatte fra tre ulike avdelinger i banken. Tre av de frontansatte arbeidet som bedriftsrådgivere for bankens bedriftskunder, sju arbeidet som finansrådgivere for bankens privatkunder. Alle medarbeiderne har direkte kontakt med kunden. To av avdelingene møter kunden ansikt til ansikt, i tillegg til telefon eller e-post. Den tredje avdelingen jobber kun med bedriftskunder, hovedsakelig over telefon eller e-post. De ulike medarbeiderne har ulik erfaring og utdanning. Arbeidshverdagen deres preges blant annet av kundemøter og kundehenvendelser, i tillegg til etterarbeid og produksjon av ulike dokumenter ut til kunden. Alle informantene uttalte at *«ingen dag er lik»*, og flere omtaler arbeidsdagen som hektisk men spennende. For å sørge for anonymisering av våre informanter oppgir vi ikke kjønn eller alder i analyse eller diskusjonen.

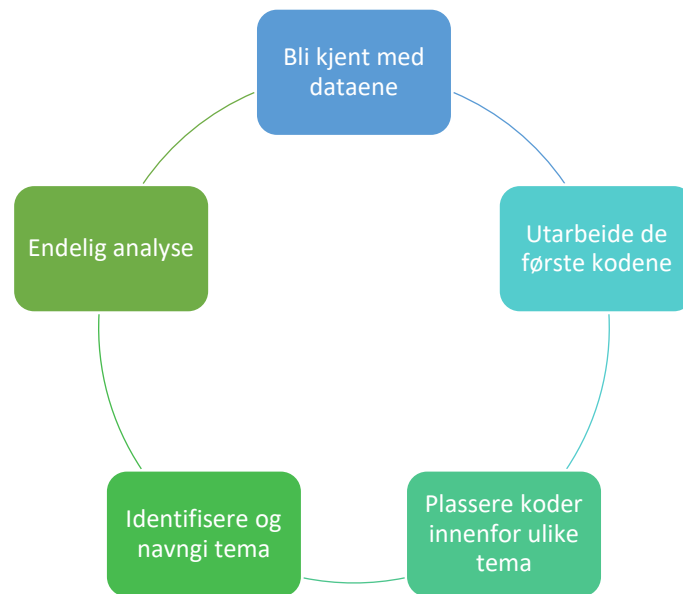
3.4 Tematisk analyse

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for hvordan vi har valgt å gå frem for å analysere våre data. Vi har valgt å benytte oss av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006), og vi vil videre presentere hva tematisk analyse er og gangen i analyseprosessen vi har vært

igjennom. Vi vil presentere våre funn fra datainnsamling kategorisert i temaer identifisert ved hjelp av tematisk analyse i neste kapittel (kapittel 4).

Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i datasett (Braun & Clarke, 2006). Dataene blir organisert og beskrevet ved bruk av temaer, hvor temaene gjør det mulig å sammenligne informasjon fra de ulike informantene for så å finne mønstre som kan beskrive fenomenet vi ønsker undersøke. Forskerne innehar en aktiv rolle i å identifisere ulike mønstre, og kodingen vil ha utgangspunkt i et spesifikt forskningsspørsmål (Braun & Clarke, 2006). Spørsmålene fra intervjuguiden vil være med på å påvirke kodingen og analysen av dataene. Denne typen metode passer godt når man har transkriberte data fra flere ulike informanter, og hjelper oss med å bryte ned store mengder data til mindre, beskrivende tekster (Braun & Clarke, 2006).

Braun og Clarke (2006) beskriver en seks-steps-prosess i hvordan gjennomføre en tematisk analyse. Den første fasen handler om å bli kjent med dataene i forkant av kodingen. Den andre fasen handler om å utarbeide de første kodene i datasettet. I fase tre går man gjennom kodene og plasserer de innenfor ulike tema. I fase fire gjennomgås temaene i forhold til kodene, og i slutten av denne fasen vil de endelige temaene begynne å ta form. Den femte fasen handler om å identifisere hva hvert tema handler om, samt navngi temaene. Den siste fasen vil være den endelige analysen av dataene, sett i lys av problemstilling og litteraturgjennomgang (Braun & Clarke, 2006). Det å jobbe med tematisk analyse vil foregå som en ikke-lineær prosess, noe som vil si at vi har beveget oss frem og tilbake mellom de ulike fasene før de endelige temaene og den fullstendige analysen kom på plass (Braun & Clarke, 2006).



Figur 4: Seks-steps-prosess for tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006)

Vi gjennomførte alle intervjuene i løpet av en uke og transkriberte intervjuene i uken som fulgte. Alle intervjuene lå friskt i minne i forkant av transkribering, og vi snakket tidlig oss imellom om ulike temaer som dukket opp under intervjuene som vi fant interessante i henhold til problemstillingen. Vi delte i tillegg synspunkter og ulike utdrag med hverandre når vi holdt på med transkriberingen. Før vi begynte kodingen leste vi gjennom de transkriberte intervjuene to ganger uten å streke under det vi fant interessant, noe som gjorde at vi ble godt kjent med dataene og for å gi alle dataene like mye oppmerksomhet. Braun og Clarke (2006) påpeker at det er en viktig forutsetning for å gjennomføre en god analyse. Vi begynte deretter kodingen hver for oss hvor vi streket under det vi fant interessant, samt noterte ned stikkord og utdrag vi fant av betydning på et eget ark. Når det var gjort presenterte vi stikkordene og utdragene for hverandre, diskuterte dette og utarbeidet i fellesskap de første kodene. Vi delte datasettet i to avhengig av om intervjuet var av en mellomleder eller en frontansatt, og utarbeidet ulike koder for hver av disse to. Deretter gikk vi tilbake i dataene, og begynte å trekke ut utsagn og sitater. Vi laget en tabell bestående av koden på venstre side, og de ulike utsagnene og sitatene på høyre side. På denne måten fikk vi en god oversikt over kodene og hva vi mente de inneholdt. Etter det gikk vi på nytt gjennom alle kodene, og begynte å utarbeide de første temaene.

Det neste steget i prosessen var å se nærmere på hvert tema for å vurdere om kodene passet til temaet hvor det var blitt plassert. Vi gikk deretter en siste gang tilbake i datasettet for å se om det var noe vi hadde oversett, eller om det var noen av kodene som hadde mistet sin betydning. Til slutt satt vi igjen med de temaene vi mener best beskriver mønstrene vi har avdekket i datainnsamlingen. Med utgangspunkt i intervjuene av frontansatte avdekket vi følgende tema: frontansatte som idéskapere, hvordan ideene fanges opp, hva som skjer med frontansattes ideer og frontansattes involvering i ledelsesstyrte prosesser. Med utgangspunkt i intervjuene av mellomledere avdekket vi følgende tema: forhold til toppledelsen, forhold til frontansatt, hvilken betydning frontansattes ideer har for mellomlederen, hvordan ideene til frontansatte fanges opp, og mellomlederens rolle i ledelsestyrte prosesser.

3.5 Oppgavens reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad en annen forsker ville kommet frem til de samme svarene hvis han eller hun hadde gjennomført den samme undersøkelsen (Thagaard, 2013). I kvalitativ metode vil reliabilitet være vanskelig å oppnå på grunn av det mellommenneskelige aspektet i datainnsamlingen. Vi som forskere vil også kunne tolke data ulikt, og vi kan tillegge materialet subjektive tolkninger. Ved å på en grundig måte beskrive fremgangsmåten ved innsamling og analyse av data for å gjøre forskningsprosessen mer "gjennomsiktig", vil reliabiliteten kunne styrkes (Silverman, 2011). Vi har i vår oppgave valgt å beskrive arbeidet med datainnsamlingen og analysen på en så korrekt og spesifikk måte som mulig, nettopp for å styrke oppgavens reliabilitet. Vi har ovenfor beskrevet hvordan arbeidet med utvikling av intervjuguiden, beskrivelse av intervjusituasjonene og arbeidet etterpå har foregått. Vi har i tillegg nøye beskrevet valg av analysemetode og hvordan denne prosessen utartet seg.

Vi er to stykker som skriver denne masteroppgaven sammen. Vi har derfor gjennom hele denne studien kunne brukt hverandre som sparringspartnere, og vi har diskutert der vi har hatt ulike syn og meninger underveis. Det er også slik at to stykker gjerne ser mer enn en, noe vi har hatt spesielt god nytte av under analyse- og diskusjonsdelen i denne oppgaven. Dette er også med på å øke oppgavens reliabilitet. Det kan likevel være en utfordring å være to som skriver sammen hvis uenigheter og konflikt oppstår. Vi har valgt å samarbeide om denne studien basert på tidligere erfaringer vi har hatt med å

skrive oppgaver sammen, der vi har opplevd at vi kommuniserer godt og klarer å utfordre hverandre. Vi avklarte i tillegg i forkant av prosessen hvilke forventninger vi hadde til oppgaven, og hva vi forventet av hverandre. På den måten har vi unngått uenigheter og konflikt underveis, og vi har hatt god nytte av hverandre som støttespiller og diskusjonspartner.

I tillegg til å vurdere oppgavens reliabilitet, vil også oppgavens *validitet* være et tema som gjør seg gjeldende. Validitet beskrives som et annet ord for sannhet (Silverman, 2011), og belyser hvorvidt det er samsvar mellom innsamlet data og virkeligheten. Thagaard (2013) argumenterer for at en grundig redegjørelse for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjonene man har kommet frem til er med på å styrke oppgavens validitet. I vår oppgave kommer dette tydelig frem i kapittel 4 hvor analysen presenteres, og i kapittel 5 hvor vi diskuterer.

Det kan videre skilles mellom intern og ekstern validitet (Thagaard 2014; Yin, 2014). *Intern validitet* handler om hvorvidt studiens konklusjoner er troverdige, og om de tolkningene man har kommet frem til er gyldige i forhold til den virkelighet som er blitt studert (Thagaard, 2013). I denne studien valgte vi å ta opp alle intervjuene med en båndopptaker slik at vi ikke mistet noe av dataene våre underveis i prosessen, og vi er derfor trygge på at våre funn er korrekt presentert.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres (overføres) til en større populasjon. Yin (2014) argumenterer for at det nødvendigvis ikke er et mål for kvalitative studier å gjøre en slik overføring, men at for casestudier vil det være et mål å gjøre en analytisk overføring. Analytisk overføring handler om å utvide og overføre teorier. Det kan trolig være vanskelig å overføre våre funn i denne studien til større populasjoner, men vi har sett at våre funn samsvarer med teoretiske rammeverk presentert i kapittel 2. I så måte kan denne studien være med på å bekrefte eksisterende teori. Samtidig har vi gjort noen funn som kan være med på å utvide teorien, spesielt rundt mellomlederens betydning når det kommer til MDI, hvis ytterligere studier i ulik kontekst gjennomføres.

I løpet av intervjusituasjonene opplevde vi det som blir beskrevet som *metning* (Jacobsen, 2015). Det kom til et punkt under de siste intervjuene der vi opplevde at informantene svarte mye av det samme rundt enkelte temaer og spørsmål. En slik metning oppsto blant annet rundt temaet involvering. Mange av informantene brukte mye tid på å snakke om hvordan de ble involvert og hvordan de opplevde at de *ikke* ble involvert i innovasjon- og utviklingsarbeid. I de siste intervjuene fikk vi bekreftet det tidligere informanter hadde snakket om. Dette kan føre til en større mulighet for generalisering av resultatene, ifølge Jacobsen (2015).

3.6 Metodisk refleksjon og etikk

Som tidligere nevnt er vår datainnsamling basert på en mellommenneskelig prosess mellom oss som intervjuere og informantene, og dette forholdet vil være med på å påvirke denne prosessen. I selve intervjusituasjonen måtte vi så godt det lot seg gjøre prøve avdekke hvor grensene til de enkelte informantene gikk, slik at vi ikke presset informantene til å oppgi informasjon de vil kunne angre på å ha oppgitt i ettertid (Thagaard, 2013). Når noen av informantene ga uttrykk for at spørsmålene var vanskelige eller ubehagelige å svare på gikk vi videre, uten å presse informanten til å svare. I en intervjusituasjon har informanten gått med på å svare på våre spørsmål, men et etisk prinsipp vil være at intervjupersonen ikke skal ta skade av å delta i undersøkelsen. Vi tok derfor hele tiden hensyn til hvor den enkelte informants grense gikk i forhold til hvor nærgående vi valgte være i intervjusituasjonen (Thagaard, 2013).

Ved studiens begynnelse gikk vi som intervjuer og forskere inn med ulike forventninger og formeninger om hvor studien ville gå og hva vi ville finne. I tillegg har vår teoretiske bakgrunn vært med på å påvirke ulike situasjoner. Som tidligere nevnt tok vi utgangspunkt i litteraturgjennomgangen når vi utarbeidet intervjuguidene, og resultatene vi har fått ut av denne prosessen vil være påvirket av det. Vårt datamateriale er også tolket i lys av vår teoretiske bakgrunn og litteraturgjennomgangen presentert i denne oppgaven. Resultatene presentert i denne oppgaven er vår tolkning av virkeligheten, men det betyr ikke nødvendigvis at det er slik virkeligheten er. I tillegg vil det være naturlig å belyse det faktum at vi gjennom emnet *Internship* hadde kjennskap og en tilknytning til Sparebanken Hedmark fra før av. Dette kan bidra til at vi har hatt en annen tilnærming til datamaterialet enn det vi ville hatt om vi hadde gått inn i denne

studien uten en tilknytning til banken. Vi mener likevel at vi har gått inn i denne studien med en objektiv tilnærming, og eventuell partiskhet har ikke vært bevisst fra vår side.

Å tolke betyr "å sette noe inn i en større ramme eller en sammenheng" (Johannessen et al., 2011, s. 186). Når vi har tolket våre funn har vi prøvd å få tak i meningene og situasjonene for å få en forståelse av fenomenet vi undersøker. Utgangspunktet for tolking av våre data har vært teorien presentert i denne oppgaven, men personlige forhold og inntrykk underveis i oppgaven vil også ha en betydning for hvordan vi tolker. Intervjusituasjonene og hvordan vi opplevde de ulike informantene underveis vil vi ha med oss inn i tolkningen. I tillegg vil vi også gå inn i studien med en forventning om å få bekreftet eller avkreftet det vi har lest om i litteraturen og det vi har presentert i litteraturgjennomgangen. Det er en menneskelig egenskap å lete etter det som er kjent og ting vi kan henge på knagger i bakhodet, og det kan være flere faktorer eller nye aspekter vi derfor har oversett i datamaterialet.

Vi har benyttet oss av tematisk analyse for å analysere våre data. Som utgangspunkt i tematisk analyse rettes fokuset mot temaer fremfor den enkelte informant. Vår analyse er basert på ulike utsagn og tolkning ut fra temaer, og en konsekvens av dette er at teksten løsriveres fra den helheten og konteksten den opprinnelig kom fra (Thagaard, 2013). Vi flytter informantenes forståelse av situasjoner inn i en annen kontekst. Igjen vil vår forståelse av situasjoner være med på å prege oppgaven, og de ulike temaene presentert i analysen er basert på vår tolkning. Det kan derfor være vanskelig for informanten å kjenne seg igjen i det vi presenterer i oppgaven, men et mål vil være at analysen representerer en forståelse av situasjoner som er felles for miljøet i Sparebanken Hedmark (Thagaard, 2013). En fordel med denne type analyse er at informantenes identitet på en lettere måte forblir anonymisert.

4.0 Data og analyse

«*Analysis is the art of creation through destruction*». P. S. Baber

I denne delen vil vi gå nærmere inn på resultater avdekket i analysen. Vi har valgt å dele analysen inn i to deler. Først vil vi se nærmere på funn knyttet til intervjuene gjort med frontansatte, deretter vil vi se nærmere på funn knyttet til intervjuene gjort med mellomlederne. Dette gjør vi for å lettere synliggjøre forskjeller og likheter i de to informantgruppene. Vi ønsker i denne delen av oppgaven å få frem informantenes fortellinger, og har derfor benyttet oss av sitater fra intervjuene for å underbygge mønstrene avdekket i datasettene. I tillegg trekker vi frem ulike sitater fra informantene for å tydeliggjøre skillet mellom hva som er vår tolkning av dataene og hva informantene har sagt under intervjuene.

4.1 Frontansatt

Vi har i denne studien snakket med ti frontansatte fra tre ulike avdelinger i Sparebanken Hedmark (jf. kapittel 3). I denne delen vil vi se nærmere på resultater knyttet til intervjuene med frontansatte avdekket i analysen. Det var påfallende likhet mellom hvordan frontansatte opplevde deres arbeidshverdag og hvordan de opplevde at det jobbes med innovasjon i banken, uavhengig av hvilken avdeling de tilhørte. Når vi snakker om frontansatte i analysen vil dette være funn som er gjort på tvers av avdelingene. Eventuelle avdelingsforskjeller vil belyses der dette gjør seg gjeldende. Vi vil begynne med å se *frontansatte som idéskapere*. Det har også kommet frem at forholdet til mellomleder påvirker i hvilken grad ideer deles i avdelingene, vi vil derfor se nærmere på *forholdet frontansatte har til sin mellomleder* og hvilken betydning dette har for idégenerering og idédeling. Videre vil vi se nærmere på hvordan frontansatte opplever at de involveres i innovasjonsarbeidet i Sparebanken Hedmark, ved å se på *hvordan ideene fanges opp og hva som skjer med disse ideene*. Avslutningsvis vil frontansattes rolle i *ledelsessyrte prosesser* belyses.

4.1.1 Frontansatte som idéskapere

Analysen peker mot at frontansatte i Sparebanken Hedmark er en kilde til innovasjon. Flere frontansatte fortalte om ideer og forslag til endringer de har kommet med som har

ført til noe nytt i banken. Det kan for eksempel dreie seg om små justeringer eller små forbedringer i måten å utføre kundemøter på, som resulterte i en bedre opplevelse for kunden. Forslagene og ideene frontansatte kommer med er i hovedsak knyttet til egne arbeidsoppgaver og forbedringer eller effektivisering av arbeidsprosesser, for å lette arbeidet for seg selv eller andre. Vi ser at ideene fra frontansatte ofte springer ut som et resultat av problemløsning i møte med utfordringer i arbeidshverdagen. Det kan også se ut til som mange av ideene fra frontansatte springer ut av daglige arbeidsoppgaver, og at det dreier seg om inkrementelle ideer og forbedringsforslag. Nedenfor vil vi se nærmere på noen ulike ideer fra frontansatte som kom frem under intervjuene.

Det kan under et kundemøte være mye forskjellig som skal gjennomgås, og mye informasjon som skal presenteres. Et kundemøte kan vare i alt fra en til to timer, og det kan derfor være vanskelig for kundene å henge med. Ofte er det omfattende temaer som skal gjennomgås, og for mange kunder er et møte i banken en viktig hendelse i deres hverdag. Frontansatt 10 fortalte om små elektroniske presentasjoner h* n hadde utarbeidet for bruk i forbindelse med kundemøter. Målet med de elektroniske presentasjonene var å gjøre møtene mer oversiktlig for kundene, gjennom å enkelt presentere agenda for møtet og presentere ulike løsninger punktvis underveis. Frontansatt 10 fortalte:

«Det gikk på hvordan vi presenterer ting i kundemøtene på skjermene i møterommene. I forhold til å vise agendaer og presentasjoner på skjermen med kunden. Noen ganger lage enkle konklusjoner for kunden: kjære kunde, vi kan gjøre det på denne måten eller denne måten. Med noen korte punkter på en presentasjon, ikke overlesse kunden med alle dokumenter vi har å by på»

Ulike presentasjoner hadde blitt testet ut på flere ulike kundemøter, og er nå noe frontansatt 10 ofte benytter seg av under sine kundemøter. Det å bruke slike presentasjoner hadde spredd seg blant kollegaene i avdelingen, og er i dag noe flere benytter seg av i avdeling 3.

Når vi snakket med frontansatt 9 kom det frem at flere og flere av bankens kunder ønsker å kjøpe seg bolig nummer to for å leie den ut. Hvor lønnsomt det ville være både

på kort og lang sikt var et tema som ofte kom opp under slike kundemøter. I likhet med eksemplet over, kan det være vanskelig for kunden å følge med på alle tallene og skjemaene under et kundemøte, og h*n hadde opplevd at det er lett for en kunde å falle av hvis det ble for mye informasjon på en gang. Frontansatt 9 hadde derfor utarbeidet et regneark hvor lønnsomheten enkelt kunne fremstilles for kunden for å gjøre det hele mer forståelig:

«Jeg må ofte lage til et eget regneark for å kunne forklare kunden veldig spesifikt slik at han kan forstå. Inne på Flyt (intranettet) er det ulike modeller som er til hjelp for oss som jobber, og de er sånn at man lett kan forstå billedlig. Et regneark er akkurat ment for det samme, at man taster inn tall for å vise om det er lønnsomt eller ikke for eksempel. På akkurat den som jeg har laget til fantes ikke noe sted, den måtte jeg lage selv. Der har vi et eksempel på at vi må finne på ting faktisk»

Sparebanken Hedmark er en lokalbank med mange trofaste kunder, da spesielt når det kommer til bedriftskunder. Medarbeidere med lang fartstid i banken kjenner godt til disse kundene, og vet nøyaktig hva slags informasjon de trenger for å løse kundens problem. For nyere medarbeidere er ikke denne informasjonen lett tilgjengelig, da de ikke har den samme kjennskapen til bedriftskunden. Frontansatt 3 hadde møtt på dette problemet når det kom til bestilling av klientkonto for en bedriftskunde. Kundene kaller ofte den samme tjenesten ulike ting, noe som opplevdes frustrerende og forvirrende. Som et resultat av dette utarbeidet Frontansatt 3 et standardisert skjema kunden enkelt kan fylle ut i bankens nettsider med all informasjon den ansatte trenger for å legge inn riktig bestilling, noe som sparer den ansatte og kunden for både tid og misforståelser. Skjemaet ble tatt med videre til ledelsen, og er nå noe alle på avdelingen benytter seg av. Frontansatt 3 forteller om bakgrunnen for skjemaet:

«Det var mye frustrasjon, spesielt for meg som var ganske ny og fikk inn bestillinger på klientkontoer, og da trenger vi å få informasjon for å kunne åpne denne kontoen. Har du jobbet her i 30 år vet du alt dette og hva du trenger, men jeg visste ikke det, hvordan skal jeg vite det? (...) Jeg er litt opptatt av at det skal

være standardisert og at vi jobber litt smartere og mer effektivt og mindre frustrasjon»

Under intervjuene syntes flere av de frontansatte at det var vanskelig å komme med noen konkrete eksempler på nye ideer, eller forslag til endringer eller forbedringer de hadde kommet med. Men det kommer likevel frem i flere av intervjuene at frontansatte kom med innspill på forbedringer eller endringer i allerede eksisterende prosedyrer.

Frontansatt 4 uttalte blant annet:

«Jeg har kommet med innspill på ting jeg mener kunne fungert bedre, og nevnt det for de jeg tror kunne vært interessert»

Frontansatt 3 fortalte noe lignende:

«... samtidig handler det mye om prosessforbedringer. Det kan være gamle ting man bare gjør litt bedre, alt trenger ikke være nytt og spektakulært»

Det kan tyde på at frontansatte i Sparebanken Hedmark ofte kommer med ideer til nye måter å gjøre ting på. De ansatte produserer i tillegg arbeidsverktøy som effektiviserer og forenkler arbeidshverdagen både for seg selv og kunden. Samtidig ser vi flertallet av disse ideene blir værende innad i avdelingene, og at de sjeldent spres videre i banken. Når vi spurte informantene om de noen gang hadde kommet med en ny idé klarte mange ikke svare på dette, men hvor de senere i intervjuene fortalte om ulike forbedringsforslag eller arbeidsverktøy de hadde kommet med. Det kan tyde på at selv om frontansatte til stadighet kommer med nye ideer og forslag til forbedringer, er de ikke alltid klar over at det er innovasjon de driver med. I analysen tyder det i tillegg på at mye av innovasjonsevnen og ideene til frontansatte er og forblir skjult i de enkelte avdelingene. En frontansatt fortalte for eksempel at h*n har et eget Word-dokument liggende på sin data med ulike ideer, tanker rundt ting som kan forbedres og forslag til endringer av bankens systemer og prosesser. Dokumentet hadde h*n aldri vist til noen. Den ansatte syntes ikke det var like lett å formidle egne ideer på avdelingsmøtene, og uttalte blant annet:

«For min del trives jeg best i mindre grupper og en til en. Hvis jeg skal komme med en idé så synes jeg det er vanskelig å formidle det i en stor gruppe».

Frontansatt 8

H*n trodde videre at h*n hadde delt flere ideer hvis det hadde vært en form for idétavle eller lignende på avdelingen der han jobbet, eller hvis det hadde vært en enklere måte å rapportere ting på lenger opp i bankens system. Frontansatt 5 fortalte også om vegring for deling av ideer i større grupper. Dette kan tyde på innovasjonsevnen til flere ansatte forblir skjult på grunn av manglende systemer for innhenting av ideer, dette kan videre være med på å bremse innovasjonsaktiviteten hos frontansatte i Sparebanken Hedmark.

Sparebanken Hedmark er en kunnskapsintensiv bedrift. Samtlige frontansatte var av den oppfatning at de lære noe nytt på jobb nesten hver eneste dag. Frontansatte var i tillegg enige i at Sparebanken Hedmark tilrettela for læring på arbeidsplassen, og fortalte om blant annet kurs, muligheter for videreutdanning og opplæringsbolker når nye ting ble introdusert. Kollegaer ble i tillegg ofte nevnt som en kilde til læring, og frontansatte spør gjerne hverandre etter hjelp og samarbeider rundt utfordrende kundecase. De nyere frontansatte forteller om hvordan de benytter seg av kunnskapen og erfaringene til de som har jobbet i banken lenger enn dem, og de som har lenger fartstid i banken forteller om hvordan de hjelper både de som er nye, og hverandre. En av informantene som er relativt ny i banken fortalte om hvordan han bruker en mer erfaren kollegas kompetanse for videre læring:

«Jeg har gått sammen med en kollega jeg syns er tydelig og klar i tilbakemeldinger på hvordan man gjør ting og tang. Jeg har vært med han på noen kundemøter og sett hvordan han jobber. Han spør jeg ofte om råd»

Frontansatt 8.

Det ser ut til at frontansatte bruker hverandre mye når det kommer til problemløsning. Frontansatt 4 sa blant annet: «Folkene rundt her er gode ressurser. Vi bruker mye tid på å diskutere sammen». Frontansatt 7 vektla når vi snakket om problemløsning på

arbeidsplassen: «Det er de menneskelige ressursene som er det beste redskapet».

Frontansatt 1 fortalte om hvordan h*n brukte kollegaer i utfordrende situasjoner:

«Det kan være det er en problemstilling som dukker opp hvor jeg må hente svar fra en kollega, eller jeg oppdager at det er noe nytt på systemene våre (...) Nesten hver dag er det et eller annet å lære altså, syns jeg»

Det vitner om en åpenhet for erfaringsdeling og deling av kunnskap mellom kolleger i samtlige avdelinger i studien. Det kommer tydelig frem at frontansatte bruker hverandre som ressurs når de står overfor vanskelige kundecase eller andre utfordringer i arbeidshverdagen:

“Det kan være lære av et case som omhandler noe nytt, eller noe du ikke har vært borti på flere år. Da må du lese deg opp på det, eller diskutere med kollegaer (...) det er stadig noe nytt du kommer borti som du må sette deg inn i eller lære deg. Kanskje har du gjort ting litt vanskelig, men så er det en enkel løsning på det som du lærer av andre” Frontansatt 5

Frontansatte forteller både om å benytte seg av sine egne erfaringer og kunnskap i møte med utfordrende kundemøter eller nye problemstillinger, i tillegg til å benytte seg av kollegaers kunnskap, erfaring, tips og råd. Det fortelles i tillegg om mulighet for å delta på kurs og mulighet for videreutdanning om det er ønskelig, og opplæring der det trengs:

“Vi blir oppfordret til å dra på kurs og slike ting. Det er mye kurs i Oslo, spesielt innen forsikring. Jeg søkte videreutdanning og fikk innvilget det. Det legges til rette for læring og utvikling” Frontansatt 4.

4.1.2 Hvordan fanges ideene opp?

Opplevd støtte fra ledelsen vil kunne ha mye å si for i hvilken grad frontansatte gjør noe med ideene sine, eller om de kommer med forslag til endring eller forbedring. Ansatte på alle tre avdelingene i banken vi har snakket med omtalte sin nærmeste leder (mellomlederen) som blant annet åpen og lyttende. Dette kommer blant annet frem hos

Frontansatt 4 på avdeling 1, som forteller om sin leder: «Jeg får god gehør for det jeg foreslår. Det føler jeg de fleste syns». Frontansatt 5 ved samme avdeling utdypet: «De er åpne for alle ideer og forslag som vi kommer med, både en til en eller i avdelingsmøter. Jeg føler de er flinke til å ta det videre også, og komme med tilbakemeldinger til oss». Frontansatt 7 fra avdeling 2 forteller: «H*n har tid til å høre på oss, og h*n er villig til å prøve det vi tenker. Det virker som om h*n som regel er enig. Vi får lov til å prøve». Også på avdeling 3 oppleves lederen som åpen og støttende, hvor blant annet frontansatt 9 uttalte: «h*n er åpen for det, han er lydhør for våre ideer og innspill». Det tyder på at alle frontansatte i alle de tre avdelingene har et godt forhold til sin nærmeste leder, og føler at de kan henvende seg til mellomlederen med ideer, tilbakemeldinger og spørsmål i forhold til arbeidsoppgaver. Mellomlederne blir blant annet beskrevet som sparringspartner og pådriver av sine ansatte.

I avdelingene foregår det i stor grad involvering av frontansatte i innovasjon- og utviklingsarbeid. Dette gjelder i de fleste tilfeller når det er frontansatte selv som har kommet med en ny idé eller forslag til endring. Åpenheten hos mellomledere for ansattes innspill og ideer innad i avdelingene resulterer i at frontansatte deler sine ideer, for deretter å bli involvert i utviklingsprosessene av disse ideene. Det kan tyde på at det er større grad av involvering i prosesser og endringer som skjer isolert i avdelingene, enn i prosesser og endringer som gjelder Sparebanken Hedmark som helhet, noe vi vil komme tilbake til senere i analysen.

Alle de tre avdelingene har avdelingsmøter en gang i uken. På disse møtene forteller frontansatte at det er åpenhet for å luften ideer og komme med forslag til forbedringer. Avdeling 1 har i tillegg en tavle for å samle inn ideer og forslagene fra frontansatte. Tavlen er tredelt, delt opp i forhold til mål, resultater og tips til forbedringer. Kategorien «tips til forbedringer» blir flittig brukt av frontansatte gjennom å henge opp post-its med ideer og innspill. Avdeling 1 har tavlemøte en gang i uken hvor tavlen gjennomgås. Her blir forbedringsforslagene diskutert og vurdert om dette er noe som bør tas videre. Den ansatte som fremmer en ny idé blir oppmuntret til å være delaktig i å drive prosessen videre, og han eller hun kan også få velge med seg et par kollegaer til en arbeidsgruppe hvis det er nødvendig. Frontansatt 3, ved avdeling 1 fortalte om tavlen:

«Vi har tavlemøte hver tirsdag. Der har vi et punkt som heter forbedringsforslag, og gjennom hele uken kan vi sette opp post-its. Så diskuterer vi det. Er alle enige om at dette kan vi jobbe litt med og forbedre prosessen på, setter vi ned en gruppe og møtes et par ganger i uken hvor vi oppdaterer hverandre på prosessen»

Det vitnet om høy takhøyde i avdeling 1 hvor alle som vil er med i diskusjonen rundt ideen, og hvor alle får si sin mening. Samtidig ble ikke hver eneste idé tatt videre hvis det ikke var noe hold i den. Det kom tydelig frem hos en frontansatt 1 på avdelingen som fortalte: «... det er ikke alltid at ideen blir godtatt eller gjort noe med, men vi får jo si meningen vår». Frontansatt 3 utdypet: «ideen blir hørt, men det er ikke alltid det er en god idé. Når man får luftet det kan få argumenter som viser at vi ikke kan gjøre det på den måten. Det kan hende det blir en endring, men at det må gjøres på en annen måte. Man får si det man vil».

Avdeling 2 og 3 i studien hadde ingen formalisert måte å samle inn ideene til frontansatte på, men begge avdelingene brukte avdelingsmøter som arena for å komme med innspill, ideer og forslag til endringer. Ansattes ideer og innspill ble også formidlet gjennom samtaler med kollegaer eller mellomlederen, som deretter oppmuntret den enkelte til å ta opp ideen på et av avdelingsmøtene. Frontansatt 2 fortalte om bruken av avdelingsmøter som arena for innspill slik: «Vi har slike ukentlige møter hvor alle kan komme med ting vi synes kunne vært gjort annerledes». Frontansatt 4 fortalte: «Der får du ordet hvis du vil. Vi tar en runde rundt bordet hvor alle får si noe. Det er veldig fokus på at vi skal komme med ideer og tips». Frontansatt 7 uttalte: «Hvis du har en ny idé til hvordan vi kan gjøre noe tar vi det opp da og diskuterer det der». Frontansatt 10: «(...) vi kan prate lenge om en ting, og etter hvert så har vi kommet frem til litt mer annerledes måte å gjøre ting på, utvikle detaljer her og der. Det synes jeg vi er ganske bra på her på avdelingen».

Alle ansatte på avdelingen deltar på avdelingsmøtene, og den som vil kan involveres i prosesser rundt ideer som tas videre om de ønsker det. Det kan videre virke som at mange av prosessene som finner sted på avdelingene, forblir inne på avdelingene. Dette

kom frem av blant annet frontansatt 2 som uttalte: «(..). er det mindre ting som vi kan bestemme og gjøre på vår måte her, så gjør vi det bare internt».

Det kan se ut til at innad i avdelingene er det et stort fokus på og et uttalt ønske om at frontansatte skal komme med innspill, nye ideer og forslag til endringer eller forbedringer. Frontansatte opplever at det er ønskelig fra mellomlederens side at forslag luftes og diskuteres, både én til én mellomleder og medarbeider seg imellom, og i plenum på avdelingsmøter. Det var bred enighet blant frontansatte i avdeling 1, som benyttet seg av forbedringstavla, at dette var noe som fungerte godt. Avdelingen kunne også vise til gode resultater på grunn av tavla, og frontansatte på avdeling 1 fortalte om hvordan de hele tiden prøver å se forbedringer av ting de driver med i hverdagen.

De tre mellomlederne har ulik faglig bakgrunn og erfaring når det kommer til bank, noe som kan vise seg å være avgjørende i forhold til hvor mye ressurser som tildeles de ulike ideene og forslagene fra frontansatte. I avdeling 2 og 3 har mellomlederen tilnærmet lik samme bakgrunn og erfaring som sine rådgivere. Frontansatt 10 fra avdeling 3 påpekte at fordi mellomlederen vet hvordan arbeidshverdagen deres er oppleves h*n som åpen for innspill og lydhør omkring hvordan arbeidsdagen kan forbedres:

«H*n vet i stor grad hvordan arbeidshverdagen faktisk er, at det er hektisk og at vi får mye henvendelser som er tidkrevende og som det kan komme lite ut av i forhold til butikk. H*n er lydhør i forhold til hvordan vi kan gjøre ting på andre måter, jobbe direkte mot kundene, men også si nei til ting. H*n kommer med mange ting selv også, og involverer oss».

I avdeling 1 har ikke mellomlederen den samme faglige kompetansen som sin ansatte, noe Frontansatt 3 påpekte når vi snakket om lederens åpenhet for ideer og innspill:

«Det vi er heldige og uheldige med er at h*n ikke kan noe av det faglige vi driver med, så hvis vi sier at dette er et problem og dette må forbedres og gjøres på en bedre måte så vet h*n ikke bedre. Da er h*n veldig åpen og så lager vi en arbeidsgruppe på det».

Det ser ut til at terskelen for å dele ideer, sette av tid og lage arbeidsgrupper for utvikling av forslag fra ansatte er lavere i avdeling 1 enn hos avdeling 2 og 3. Det kan være lettere å si ja når man ikke har like god innsikt i hvordan arbeidshverdagen og arbeidsprosessene faktisk er i praksis. Det kan også tyde på at det er større grad av innovasjonsaktivitet i avdeling 1 enn i avdeling 2 og 3, på grunn av forbedringstavla.

4.1.3 Hva skjer med ideene?

Implementering handler om å sette innovasjoner ut i livet, gjennom å realisere og forankre dem i organisasjonen. Det skjer, som vi har sett, ofte små endringer og forbedringer på avdelingsnivå i banken. Dette kan være løsninger som gjør arbeidshverdagen mer effektiv, eller løsninger som forbedrer kundens opplevelse av bankens tjenester (eksempelvis frontansatt 9 med det selvutviklede regnearket, eller Frontansatt 10 som utarbeidet presentasjoner til kundemøtene). Flere av kollegaene i avdeling 3 hadde tatt i bruk regnearket etter at frontansatt 9 etter oppfordring fra sin mellomleder hadde presentert modellen på et avdelingsmøte. Frontansatt 9 hadde før dette ikke tenkt på at denne modellen var noe som andre avdelinger i banken også kunne ha brukt for. H*n omtalte modellen selv som «hjemmesnekret» og «ikke kvalitetssikret». Regnearket har ikke blitt sendt videre opp i systemet i banken, fordi den ansatte ikke hadde ansett dette som et alternativ:

“Det skjer fort at det bare blir her inne (på avdelingen), fordi det er så... banken er veldig stor. Det er veldig mange arbeidsplasser. Jeg har faktisk ikke tenkt på det om det regnearket kunne vært noe som noen andre kunne jobbet videre med, men det kunne det jo godt vært” Frontansatt 9.

Frontansatt 9 mente likevel at modellen kunne være nyttig for andre avdelinger hvis ledelsen “klarer fange den opp”. Det tyder på at fordi toppledelsen ikke er like aktive med å involvere medarbeidere lenger ned i bankens system i innovasjon- og utviklingsarbeid, så blir det heller ikke en naturlig del av medarbeidernes arbeidshverdag å sende egne ideer videre opp i systemet. Mellomleder 3 i avdeling 3 fungerte i dette tilfellet som en pådriver for deling av ideen i avdelingen.

I avdelingene tyder mye på at frontansatte kontinuerlig jobber med forbedring og effektivisering av egen arbeidshverdag. Det kan også virke som at små forbedringer og ideer implementeres direkte av frontansatte selv, uten lange prosesser og involvering av personer utenfor avdelingen. Frontansatt 1 uttalte: «Vi jobber stadig med å endre på ting som ikke fungerer». Frontansatt 3 fortalte: «(...) samtidig handler det mye om prosessforbedring (...) det kan være gamle ting man bare gjør litt bedre, alt trenger ikke være helt nytt og spektakulært». Frontansatt 10 påpekte: «Det blir småting i hverdagen. Vi har ingen egne prosesser på det». Endringer finner sted og implementeres direkte i avdelingene, og tas i bruk av de ansatte. Dette foregår som mer uformelle prosesser, hvor mellomlederen fungerer som pådriver for spredning eller støttespiller for videre arbeid med ideen. Dette så vi blant annet hos Frontansatt 10 som av eget initiativ begynte å lage og bruke kundepresentasjoner for å lettere legge frem informasjon for kundene i kundemøter, hvor mellomlederen oppfordret h*n å presentere konseptet for hele avdelingen, noe som resulterte i at flere i avdelingen har tatt i bruk slike presentasjoner under kundemøter i dag.

I noen tilfeller blir frontansattes ideer og innspill løftet ut av avdelingene og presentert på et høyere nivå i organisasjonen, som for eksempel frontansatt 3 som utviklet det standardiserte bestillingsskjemaet. Da blir det opp til ledelsen eller avdelinger høyere opp i systemet å implementere ideen i avdelingene (eller som i dette tilfellet i bankens nettløsning). Frontansatt 3 ble involvert i hele veien av utviklingsprosessen av skjemaet, og fikk kontinuerlige tilbakemeldinger på hvor langt i prosessen banken var kommet. H*n ble tilsendt utkast av skjemaet og fikk være den som testet hvordan skjemaet fungerte i praksis, for deretter å komme med tilbakemeldinger om det fortsatt var behov for noen endringer. Frontansatt 3 beskriver imidlertid denne prosessen som rotete og at veien fra at ideen om skjemaet ble til, og til implementering i avdelingen var lang:

«Den var lang (prosessen). Det var litt skepsis. Dette gjelder advokatfirmaer, de er veldig forskjellige og har vært kunder i mange år. Det var en del her som sa at disse advokatene vil ha det på så forskjellige måter at det blir vanskelig å standardisere dette. Men jeg tenkte at de er bare bortskjemte, de kommer ikke til å bytte bank om vi ber dem fylle ut dette skjemaet. Da vil de jo bare få produktene sine raskere og vi slipper å sitte og lete og spørre sidemannen. Så til

slutt fikk jeg lov å skrive et forslag, så må det opp til noen andre som skal legge det ut, og så må det til noen som skal programmere det, og til noen som skal legge det ut på nettsiden. Det kom til slutt da men det tok noen måneder, det hadde ikke vært nødvendig, andre ting her går fortere»

4.1.4 Frontansatte i ledelsesstyrte prosesser

Det kan se ut til at det er noe ulik grad av involvering i utvikling- og endringsprosesser i Sparebanken Hedmark. Noen frontansatte forteller om episoder der de har blitt involvert, og andre ikke. Frontansatte blir i blant involvert i utviklings- og endringsprosesser på et høyere nivå i banken. Dette kan dreie seg om endringsprosesser, eller ulike prosjekter når det skal innføres noe helt nytt. Frontansatt 10 fortalte om hvordan banken involverer frontansatte: «Vi blir jo innimellom tatt med i prosjekter eller reelle prosesser som går på å utvikle nye måter å jobbe på. Jeg har vært med på det noen ganger». Frontansatt 10 fortalte videre om en prosess h*n nylig hadde vært involvert i. H*n hadde vært med i en tverrfaglig arbeidsgruppe som skulle jobbe med å utarbeide en ny prosess gjeldende for hele banken ved bruk av workshops, fordelt over fem dager:

«Mye involvering, gule lapper og tavler, prosesser og piler og diskusjoner. Jeg synes det er artig å være med. Da får man mulighet til å komme med noen innspill, og da kan man ikke si etterpå at dette bare er tull hvis en har vært med på å utvikle det. Da kan man bli hørt»

En ansatt fortalte om et lignende prosjekt han hadde vært med på. Her skulle Sparebanken Hedmark utvikle et nytt konsept, og frontansatte fra flere ulike avdelinger hadde blitt invitert med for å komme med innspill og jobbe med hvordan konseptet kunne utarbeides i praksis.

«Da var jeg oppe blant de store og snakket litt om det. Jeg var i Oslo og fikk kommet med noen innspill der, så jeg har hatt en liten finger med i spillet på en ting hvertfall» Frontansatt 8

På tross av disse eksemplene på involvering i innovasjon- og utviklingsprosjekter initiert av ledelsen, kan det tyde på at det først og fremst er ledergruppen og avdelingene høyere opp i organisasjonen som involveres mest i prosessene som gjelder Sparebanken Hedmark som helhet. Flere frontansatte forteller om innovasjoner initiert ovenfra hvor de ikke har blitt involvert:

«Vi som jobber mot kunden blir ikke involvert nok i prosesser da det kommer til nye ting ... alt blir ikke ivaretatt. Så ser vi etterpå ut mot kunden at det her burde det vært sett på før ting blir satt i kraft» Frontansatt 1.

«Vi blir kanskje ikke involvert så mye før det skal igangsettes» Frontansatt 5.

«Vi er ikke så mye inne i de prosessene egentlig. Vi får høre om det, men det er andre som sitter og jobber med slike ting. Vi kommer litt i etterkant. Egentlig burde vi kanskje bli involvert litt mer, for det er vi som sitter på gulvet og vet hva vi trenger (...) de kunne godt ha pratet med oss syns jeg, litt mer enn at vi bare får det tredd nedover hodet» Frontansatt 6.

Mange av bankens innovasjonsprosesser synes å drives av ledelsen selv, hvor frontansatte ofte ikke blir inkludert før mot slutten av prosessene når innovasjonen skal implementeres i avdelingene. Mange frontansatte opplever at det åpnes opp for tilbakemeldinger etter implementering, men at de sjeldent blir inkludert i forkant eller under innovasjonsprosessene. Flere av frontansatte kommenterte at dette oppleves som tungrodd når de kun får komme med innspill på innovasjonene, og forslag til endringer og forbedringer i etterkant av at noe nytt er kommet eller en ny prosess er presentert. Det oppleves at alt ikke blir ivaretatt, og at frontansatte unødvendig må komme med tilbakemeldinger på ting som ikke fungerer som kunne vært unngått hvis frontansatte hadde blitt involvert tidligere i prosessen.

Det skjer ofte at frontansatte ikke involveres i innovasjonsprosessene initiert av ledelsen, men kun får ferdig utarbeidede innovasjoner introdusert med en forventning om at avdelingen raskt skal implementere innovasjonen og ta den i bruk. Et eksempel på dette er nettmøteløsningen som nylig er blitt innført i banken. Nettmøter handler i stor

grad om å møte behovet for å gjennomføre møter over nett for kunder som ikke har mulighet til å fysisk møte opp i bankens lokaler, for eksempel på grunn av avstand, og som også dekker behovet for et ansikt-til-ansikt-møte. En ansatt fortalte om implementeringen av denne nye løsningen: «Det var en presentasjon på det, som varte en times tid. En som stod og bare sa hvordan der her fungerte også bare kast dere ut i det» Frontansatt 9

Frontansatt 8 fortalte om hvordan h*n opplever at Sparebanken Hedmark jobber med innovasjon og endring:

«Jeg føler det jobbes mye med endring og innovasjon i toppen og at der er egne avdelinger som sitter og jobber iherdig med det, og så kommer det ned til oss og så må vi bare komme oss gjennom det for at det skal bli bedre (...) det er noen som sitter der oppe og jobber med det, så plutselig blir det dumpa i fanget ditt, så kommer det en presentasjon på et møte og så må du kaste deg ut i det. Det er måten jeg føler det blir jobbet på»

Det kan virke som om ansatte har mulighet til å påvirke innovasjoner initiert av ledelsen i organisasjonen, og at de kan komme med tilbakemelding på disse, men at dette er noe som skjer etter implementering. Vi ser i tillegg at tilbakemeldingene i de fleste tilfeller må komme fra frontansatte s eget initiativ, og ikke er noe ledelsen eksplisitt etterspør. Frontansatt 5 forteller: «Vi kan komme med innspill, så blir det jo tatt videre, men det er ofte litt tunggrodd. Det er systemtekniske ting som gjør det, det er ikke bare å trykke på en knapp». Ofte må innspillene meldes inn på en egen side på intranettet, og denne prosessen ble av flere frontansatte sett på som tungvint. Frontansatt 4 påpeker blant annet at «Stemmen kan fort bli veldig liten i det store».

Flere frontansatte har også påpekt at de føler forslagene og innspillene deres blir godt mottatt, selv om ideene nødvendigvis ikke blir gjort noe med. Blant annet uttalte frontansatt 7: «Det blir mottatt veldig bra, føler vi får respons på det, at der er positivt». Det kan virke som at idéforslagene blir hørt, ivaretatt og i noen tilfeller tatt med videre opp i systemet når ansatte kommer med tilbakemeldinger, men det er lite som tyder på at det foregår aktiv, kontinuerlig involvering i prosesser initiert ovenfra.

4.1.5 Oppsummering frontansatt

Ideer fra frontansatte i Sparebanken Hedmark springer ut av daglige arbeidsoppgaver og problemløsning. Det resulterer ofte i inkrementelle innovasjoner, som knyttes til effektivisering og forbedring av eksisterende prosesser og prosedyrer banken. Slike innovasjoner implementeres direkte i avdelingene gjennom interaksjon med kolleger, og tas raskt i bruk. Samtlige frontansatte opplever at de har et godt forhold til sin nærmeste leder, og beskriver mellomlederen som åpen og inkluderende. En ansatt som sitter på en idé har flere måter å dele ideen sin på, men mye tyder på at han eller hun som regel går til sin nærmeste leder med ideen, eller deler ideen i et avdelingsmøte eller via forbedringstavla (avdeling 1). Noen ideer fra frontansatte løftes videre opp til ledelsen, og blir tatt tak i og jobbet med i øvre avdelinger. Her får den ansatte tilbud om å være med på prosessen videre.

Det hender at frontansatte blir involvert i innovasjon- og utviklingsprosesser i banken, men dette er ofte knyttet til prosjekter. Flere frontansatte føler at de ikke blir involvert nok i innovasjonsprosesser som gjelder banken som helhet, og det ofte ender med at de får tredd nye endringer og innovasjoner nedover hodet. Det er en tendens at frontansatte kun involveres når innovasjoner initiert av ledelsen skal implementeres i avdelingen, og ikke under idé- og utviklingsfasen. Dette resulterer i at ikke alle innovasjoner initiert av ledelsen fungerer i praksis, og må endres og tilpasses i etterkant. Toppledelsen er åpen for ideer i etterkant av implementering, og frontansatte opplever at toppledelsen hører på og tar til seg frontansatte s innspill. Likevel oppleves denne måte å jobbe med innovasjon på som tungrodd.

4.2 Mellomleder

I denne delen vil vi gå nærmere inn på resultater i analysen knyttet til intervjuene med mellomledere. Under analysen har det kommet frem at mellomlederen spiller en sentral og viktig rolle for innovasjons- og utviklingsarbeidet i Sparebanken Hedmark. Mellomlederne befinner seg i en posisjon mellom toppledelsen og frontansatte, og fungerer derfor som et bindeledd. Vi har sett at dette fører med seg ulike utfordringer. Blant annet kommunikasjonsrollen mellomlederen må ta mellom toppledelsen og frontansatte, og at mellomlederen ofte står ansvarlig for å formidle ideer og nye konsepter initiert av ledelsen.

Under vil vi se nærmere på mellomlederens *forhold til toppledelsen* og mellomlederens *forhold til sine frontansatte*. Vi vil også hvilken *betydning frontansattes ideer* har for mellomlederen, og hvordan mellomlederne tilrettelegger for idégenerering og idédeling i avdelingene. Hvordan mellomlederne *fanger opp ansattes ideer* vil også belyses, før vi avslutningsvis ser nærmere på mellomlederens rolle i *ledelsessyrte prosesser*. Eventuelle avdelingsforskjeller vil også i denne delen synliggjøres.

4.2.1 Forhold til toppledelsen

Alle de tre mellomlederne i de tre avdelingene forteller at de har et godt forhold til sin nærmeste leder. Ledelsen gir mellomlederne frihet til å styre sin egen arbeidshverdag og frihet til å styre avdelingene de har ansvar for slik de selv ønsker. Mellomlederne beskriver deres nærmeste leder som: «det motsatte av kontrollerende og styrende» (Mellomleder 3) og «h*n gir meg fritt spillerom (...) h*n er veldig opptatt av at vi skal tenke nytt og fremoverlent og tilpasse oss markedet. Godt samspill med nærmeste leder der» (Mellomleder 1) og «H*n er interessert, h*n bryr seg» (Mellomleder 2). Vi ser at beskrivelser av ledere som “lite kontrollerende” og “det motsatte av styrende” går igjen. Samtlige av mellomlederne opplever at deres nærmeste leder er mottakelig for nye ideer og innspill de kommer med, og at de har en god kommunikasjon dem imellom.

Som vi har sett hender det at ideer fra frontansatte må presenteres på ledernivå for å kunne utvikles og være til nytte for flere i Sparebanken. Det blir ofte mellomlederens oppgave å føre disse ideene og innspillene videre opp i systemet i banken. Samtlige mellomledere opplever at de kan sparre og diskutere disse ideene med ledelsen. Ikke alle ideer blir tatt videre av ledelsen hvis det ikke er noe hold i det, men ifølge mellomlederne er det en åpenhet og et ønske fra ledelsen om at det skal komme flere ideer fra avdelingene. Alle mellomlederne understreket at de oppfatter at ideer de kommer med og formidler videre fra frontansatte blir tatt godt imot og at de får gode tilbakemeldinger på sine innspill. Mellomleder 1 forteller:

«(...) jeg føler at uansett hva vi melder inn så blir vi tatt på alvor. Vi får bestandig tilbakemelding, og det er viktig. Jeg har aldri meldt fra og aldri hørt noe”.

Mellomleder 2 opplever det samme:

«Jeg føler vi blir tatt veldig på alvor, når vi sender ting videre til for eksempel markedsavdelingen eller til andre så får vi svar»

Mellomlederne mener ledelsen er gode på å gi tilbakemelding når de kommer med innspill eller ideer. I tillegg uttrykte mellomlederne at de opplever at ledelsen har et ønske om at banken skal tenke nytt og fremover og tilpasse seg markedet. Det bemerkes at dette er noe Sparebanken Hedmark har blitt bedre på de siste årene. Likevel kan ledere med lang fartstid i banken fungere som en brems når nye ideer og forbedringer presenteres. Mellomleder 3 vektla blant annet dette når han snakket om sin nærmeste leder:

«H*n har veldig lang fartstid da, så jeg kan merke det er en del motstand hele tiden, hvis jeg blir for kreativ».

På tross av at mellomlederne opplever at ledelsen ønsker å være åpne for ideer og innspill, oppleves det at det kan være vanskelig for ledelsen å se potensialet i ideer som er litt utenfor boksen. Det oppleves også at forslagene stopper opp, selv om de blir tatt imot på en positiv måte. Spesielt det som gjelder Sparebanken Hedmark som helhet. Kommunikasjon oppover i systemet kan også fungere som en brems for nye ideer og forslag til forbedringer. Mellomleder 3 påpekte at det fortsatt er litt ovenfra-og-ned tilnærming i bankbransjen. Da kan det i noen tilfeller være spesielt utfordrende å presentere ideer for ledelsen:

«Det er mye kultur og det er et visst miljø. Det er mange ledere i banken høyere enn meg som har lang fartstid og nok er litt vanestyrte og har noen dogmer. Så man må være litt klok, litt politisk og litt taktisk når man skal legge frem et endringsønske, eller et forslag» Mellomleder 3

Vi ser at mellomlederne fungerer som et bindeledd mellom frontansatte og toppledelsen. Det blir ofte mellomledernes oppgave å føre ideene fra frontansatte videre oppover i systemet. Det er i tillegg sånn at mellomlederne ofte også får ansvaret for å implementere endringer eller nye prosedyrer initiert fra ledelsen. Denne prosessen

opplevdes for samtlige mellomledere som tidkrevende og til tider frustrerende. Mellomlederens rolle som formidlingsansvarlig av ledelsens nye ideer vil vi komme tilbake til senere i analysen.

4.2.2 Forhold til frontansatt

Alle mellomlederne er opptatte av å gi sine frontansatte frihet. Frontansatte får styre det meste av arbeidsdagen sin selv, og mellomlederne forteller at de i liten grad kontrollerer og observerer sine ansatte. Bankbransjen er i stor grad lov- og regelstyrt, men frontansatte står fritt til å ta egne beslutninger og vurderinger innenfor sine fullmakter. Det vitner om stor grad av tillit til frontansatte fra samtlige mellomledere.

Mellomlederne omtaler sine frontansatte som kunnskapsrike og faglig dyktige, og at det derfor kreves lite kontroll. Mellomleder 1 omtaler seg selv som: «(...) jeg er mer en coach, veileder og sparringspartner». Mellomleder 2 forteller at h*s viktigste jobb som leder er: «(...) er å være til stede. Ta hver enkelt på alvor». Mellomleder 3 forteller. «Jeg prøver å være til stede hele tiden, hjelpe rådgiverne der det trengs (...) jeg er ingen kontrollperson, jeg tror på at folk blir motivert av å få ansvar og oppleve tillit og ha stor grad av autonomi».

Det er et tydelig fellestrekk at mellomlederne ønsker å gi sine frontansatte frihet innenfor bankens rammer, og at de ønsker å tilrettelegge for at deres ansatte kan styre arbeidshverdagen sin slik de selv ønsker det. Frontansatte beskrives av mellomlederne som den viktigste ressursen til avdelingene, og samtlige vektla at de ansattes kompetanse er helt nødvendig for å kunne lykkes med endring- og utviklingsarbeid i avdelingene. Mellomleder 1 var tydelig på dette:

«Jeg er helt avhengig av å bruke medarbeiderne til å skape de beste prosessene»

Mellomlederne forteller at mange ideer som har ført til utvikling og prosessendringer i avdelingene har sitt utspring fra frontansatte. Mellomlederne forteller at de oppfordrer sine ansatte til å dele ideer og komme med innspill. Det argumenteres for at medarbeiderne gjennom daglig kundekontakt vet hva kunden vil ha, og de dermed vet best hva banken burde tilby for å tilfredsstille kundenes behov. Alle mellomlederne mente at det var viktig å se og høre på sine ansatte i front. Mellomleder 1 uttalte:

«Det er de som sitter kunden nærmest og kjenner på brukerens behov. Det er de her inne som er gode faglige»

Mellomleder 3 argumenterer også for at frontansattes kunnskap og kompetanse er en ressurs:

«De kan jo jobben sin bedre enn meg, så jeg skal ikke fortelle de hva de skal gjøre. Å hele tiden spille tilbake: hva tror du? Hva synes du? Hva er den beste måten å gjøre det på? Det syns jeg er viktig (...) Jeg vil veldig gjerne at de skal drive butikken her, og da er vi avhengig av innspill og kreativitet og innovasjon rundt det vi gjør hver dag».

Vi ser tydelig at samtlige mellomledere anerkjenner sine medarbeidere som en viktig kilde til innovasjon, utvikling og forbedringer. De er åpne for og ønsker innspill fra sine medarbeidere på ting både avdelingen og banken som helhet kan bli bedre på. Gjennom frihet og autonomi ser vi at mellomlederne håper at medarbeiderne får motivasjon til å bidra til å forbedre sin arbeidsplass.

4.2.3 Betydning av ideene

Når det gjelder involvering tyder det på at mellomlederne involverer sine medarbeidere i endrings og utviklingsprosesser på avdelingsnivå. Små endringer og prosesser som kan gjøres direkte i avdelingen drives av medarbeiderne selv. Her fungerer mellomlederne som sparringspartner og veileder om de ansatte har behov for det. Mellomlederne uttrykte alle at de mente det var viktig å involvere sine medarbeidere i prosesser og endringer, spesielt det som dreier seg om hvordan kunden opplever banken.

Mellomleder 1 snakket om dette når vi var inne på temaet involvering under intervjuet:

«(...) jeg føler jeg er god på det, at jeg involverer veldig. For jeg tenker at jeg sitter bare som avdelingsleder for mine finansrådgivere, og det er de som vet hvor skoen trykker»

Mellomleder 2 snakket også om viktigheten av å involvere frontansatte, og mente at det å involvere ansatte i utvikling og forbedring av det de har kjennskap til og jobber med hver eneste dag er viktig:

«Jeg tenker nesten alle (...) det er de som vet det, det er de som vet hvor skoen trykker (...) den som sitter med erfaring på den biten må bli hørt».

Mellomleder 3 fortalte at flere endringer innad i avdeling 3 hadde sitt utspring fra frontansatte, og at h*n prøvde tilrettelegge for involvering i det daglige. Mellomleder 3 mente at de ansatte får et helt eget eierskap til endringene hvis ideene kommer fra dem, og at det var nøkkelen til vellykkede endring- og utviklingsprosesser:

«Veldig mange av de tingene vi har gjort og måten vi har gjennomført endringer på er tuftet på ideer fra disse folka og da blir jo eierskapet et helt annet og. De kommer til meg med en løsning, også prøver vi det. Blir jo et helt annet forhold til hvordan vi skal angripe disse problemstillingene og motivasjonen blir bedre».

Alle mellomlederne påpekte at de ansatte «vet hvor skoen trykker» og at det er de som vet hva kunden vil ha. Det blir dermed viktig å involvere ansatte, både i endringsprosesser, men også i utviklings- og forbedringsprosesser. Mellomlederne mener også at det vil være viktig å involvere frontansatte i endringer som kommer ovenfra, og ikke kun i prosesser som skjer isolert i avdelingen. Her mente de at banken ikke var like flinke (noe vi vil komme tilbake til). Samtlige mellomledere var videre tydelige på at endringer og prosesser initiert av en medarbeider ikke burde styres av mellomlederne, men av den ansatte selv. Har en ansatt i front en god idé kan mellomlederen brukes som sparringspartner, men det er et ønske om at det til syvende og sist skal være de ansatte som står ansvarlige for prosessen og ta det med videre. Mellomleder 3 uttalte: «Jeg forsøker hele tiden og la de styre prosessene».

Det samme gikk igjen hos mellomleder 2, som snakket om viktigheten av at frontansatte selv tok ideen eller forslaget med videre opp til ledelsen hvis det var nødvendig. Mellomleder 2 mente også det var viktig at frontansatte deler erfaringer med hverandre:

“Så ønsker jeg at den som kommer med ideen også får være budbringer, sånn at den eventuelt kan sende det inn med kopi til meg (...) når de har de gode historiene så jobber jeg med at han eller hun skal fortelle selv og dele den erfaringen”.

4.2.4 Hvordan fanges ideene opp?

Gjennom analysen har vi sett at det er ulikt hvordan de ulike mellomlederne prøver å involvere sine frontansatte i endring- og utviklingsarbeid. Avdeling 1 benytter seg av en idétavle for innhenting av ideer, og avdeling 2 og 3 benytter seg av delingsmøtene som arena hvor frontansatte kan komme med innspill og dele sine ideer. Under vil vi se nærmere på hvordan dette fungerer i de ulike avdelingene sett fra mellomledernes perspektiv.

Forbedringstavle

Som presentert tidligere i analysen har avdeling 1 tavlemøte én gang i uka hvor går de gjennom lappene frontansatte har klistret opp på forbedringstavla. Ideene som er gode og har noe i seg blir jobbet med videre, og ideene som ikke har noe i seg blir diskutert i plenum og deretter forkastet. Mellomleder 1 var tydelig på at h*n ønsket at ideene blir tatt med videre og utarbeidet av den som har foreslått den. Det opprettes enten en arbeidsgruppe internt i avdelingen, eller så henter avdelingen inn kompetanse fra andre fagavdelinger. I noen tilfeller må forslagene bli tatt med videre på ledernivå.

Mellomleder 1 fortalte om tavla:

«Så har vi den viktigste biten av tavla, hvor de da spiller inn forbedringer i hverdagen, ting de synes vi kan jobbe og ta tak i. Så tar vi opp de temaene. Det kan være at det er noe som skal løftes opp på ledernivå oppover, eller det kan være saker som skal løftes ut til andre avdelinger eller fagsjefer. Da er det jo jeg som leder som må ta ansvar for dem, men det kan også være ting som de kan løse her inne. Da spør jeg om det er noen som har lyst til å ta hovedansvaret for oppgaven, så kan de ta med seg noen hvis de vil»

Vi ser at i avdeling 1 fungerer forbedringstavla som en effektiv måte å få frem ideene til frontansatte på. Vi har tidligere i analysen sett at frontansatte setter pris på tavla, og at

de benytter seg av den. I tillegg har avdeling 1 fått et godt samarbeid med avdelingen for forsikring på grunn av en "tipsvegg" som fungerer som en forlengelse av forbedringstavla. De to avdelingene rapporterer nå seg imellom hvor de tipser hverandre om potensielle kunder, dette med stor suksess. Mellomleder 1 fortalte om tipsveggen:

"Det viktigste er jo at kundene blir så fornøyd. Kundene får jo vite om at vi har et breddespekter å gi kunden, sånn at han kan ha alt på samme plassen. Du kan faktisk ha forsikring og bank på samme sted, og regnskapshus og det vi tilbyr. Så det er fine resultater der."

Mellomleder 1 forteller videre om viktigheten av slike typer vegger: «Det å få det opp og ikke i et excel ark er viktig da, at det blir en levende arena». Vi ser at i avdeling 1 har de lykkes godt med å skape en levende arena hvor all informasjon synliggjøres for alle. Det vitner om at dette har ført til økt fellesskap og økt motivasjon til å bidra, også på tvers av avdelinger. Det samme ser vi med forbedringstavla. Det er stor aktivitet rundt tavla og den blir flittig brukt, samtidig har den gitt gode resultater:

«I fjor hadde vi 60 prosessforbedringer i løpet av året, sånn smått og stort, via tavla» Mellomleder 1

Avdelingsmøter

En til to ganger i uken har alle avdelingene i studien avdelingsmøter. Formålet med disse møtene er å oppsummere uka, diskutere hva de kan bli bedre på og snakke om hva de har vært gode på i uken som har gått. Avdelingsmøtene fungerer for avdeling 2 og 3, som vi har sett, også som en viktig arena for å dele ideer og komme med innspill på ting som kan gjøres annerledes og bedre på avdelingene. Mellomleder 3 fortalte om hvordan avdeling 3 benytter seg av avdelingsmøtene til å være litt kreative og komme med innspill:

«At vi skal prøve å spille hverandre gode og være litt kreative. Lære av det vi driver med. Prøve å utøve litt kontinuerlig forbedring. Hvordan kan vi hele tiden

gjøre det vi gjorde i går bittelittegrann bedre i morgen? Det er målet med møtene, prøve å være litt innovative rundt det vi driver med».

Alle som vil kan ta ordet under avdelingsmøtene, og både mellomleder 2 og 3 fortalte at de pleide sette i gang en runde rundt bordet for å høre hvordan «ståa» er med alle i avdelingen. Har noen lært noe nytt oppfordrer mellomlederne Frontansatt ene til å dele det. Trenger noen hjelp med en krevende sak blir det spurt om innspill fra kollegaene. Det er også fokus på å dele såkalte «gladsaker», hvor frontansatte kan fortelle om ting som har vært bra, saker de har løst på en god måte, eller hvis de har fått gode tilbakemeldinger fra en kunde. Mellomleder 2 uttrykte at noen av det viktigste med avdelingsmøtene er «(...) bare det å sitte sammen og ha en forståelse for hverandres jobb». Mellomleder 3 beskriver avdelingsmøtet som en «(...) oppsummering av hva som har skjedd denne uken, hva var bra, hva kan vi lære av. ... diskutere aktuelle case og sånne ting».

Alle de ansatte blir oppfordret til å dele det de har på hjertet under avdelingsmøtene. Mellomlederne vektlegger alle at denne kommunikasjonen med frontansatte er verdsatt i arbeidshverdagen. Det er viktig å få frem de gode historiene og ideene til de ansatte, og begge mellomlederne prøver å legge til rette for og skape et miljø hvor det er naturlig å dele. De påpekte at det er viktig å involvere de ansatte så mye som mulig for å skape engasjement. Mellomleder 3 uttalte:

«Jeg prøver hele tiden å la de oppleve at de er veldig involvert og inkludere de i alt av drift som jeg får vite om. For meg er det en av nøklene for å få ting til å gå bra her. Når det dukker opp endringer så forsøker jeg så godt jeg kan å la de bestemme hvordan vi skal løse det, så involvering for meg er kjempeviktig. Resultatet vil bli dårlig hvis jeg skulle tatt den kontrollen der og sagt at nå gjør dere sånn»

4.2.5 Mellomlederen i ledelsesstyrte prosesser

Som vi har sett oppleves det at det er åpenhet for ideer og innspill, og ledelsen lytter når mellomlederen eller frontansatte kommer med tilbakemeldinger. Likevel opplever mellomlederne at ledelsen tidvis glemmer å inkludere og involvere medarbeidere

utenfor de ulike fagavdelingene i utvikling- og endringsprosesser som gjelder Sparebanken Hedmark som helhet. Det oppleves i tillegg ofte som frustrerende for mellomlederne å vise entusiasme over nye endringer på grunn av manglende involvering i prosessene. Det oppleves til tider vanskelig å forstå hvorfor de ulike endringene blir presentert. Dårlig kommunikasjon blir også trukket frem.

Mellomleder 2 forteller:

«I noen tilfeller er de ekstremt dårlig på å selge inn hvorfor vi skal gjøre det (...) noen ganger tror jeg de sitter å tenker: dette gjør vi! Uten å fortelle oss hvor vi skal og hvordan vi skal komme oss dit. Det glemmer de».

Mellomleder 3 beskriver prosessen hvor endringer kommer ovenfra slik:

«Det som av og til kan være litt mangelfullt er den forståelsen, skape den forståelsen. Bruke lenger tid. Når et prosjekt har holdt på i 8 måneder da har de skjønnt det, også tror de at vi skal skjønne det samme de har brukt 8 måneder på, at vi skal skjønne det på 30 min. Det går jo ikke. Da kan endringene tryne litt på grunn av sånne ting».

Når det skjer endringer som gjelder hele Sparebanken Hedmark, kommuniseres disse fra ledelsen og nedover i systemet. Endringene kan blant annet dreie seg om prosessforbedringer, nye lover og regler i forhold til lån og forsikring, eller nye måter de ansatte kan møte kunder på. Ofte blir disse endringene presentert for mellomlederen i form av en mail eller på et møte, hvor mellomlederen deretter må ta endringen med seg videre ned til sine ansatte. Alle tre mellomledere uttrykte en misnøye med denne måten å formidle nye konsepter og prosedyrer på. Det beskrives som tidkrevende og frustrerende å sette seg inn i en endring de får presentert, for deretter å måtte kommunisere det videre i sine respektive avdelinger. Dette gjelder spesielt endringer i prosesser og rutiner. I tillegg opplevde mellomlederne at det ble kommunisert og implementert ulikt i de ulike avdelingene, avhengig av hvor engasjert den enkelte mellomlederen er og hva den enkelte mellomleder legger vekt på og prioriterer.

Mellomleder 2 uttalte:

«Jeg misliker sterkt når det blir sendt ut at dette er lederens ansvar å utkommunisere, da må jeg bruke så mye tid på å sette meg inn i hva endringen er, hvordan jeg skal utkommunisere det, og så blir det forskjellig»

Det var et ønske fra samtlige mellomledere i de tre avdelingene at endringene burde presenteres i større møter for alle de ansatte, og av ledelsen eller prosjektgruppen selv. Mellomlederne forteller at ledelsen i Sparebanken Hedmark har hatt noen videomøter hvor alle avdelingene presenteres for den samme informasjonen. Alle mellomlederne var tilhengere av denne måten å gjøre det på, for på denne måten vil man være sikker på at alle oppfatter endringen likt, samtidig som mellomlederne slipper å bruke mye tid og energi på å sette seg inn i prosessen. Mellomlederne opplever at de ofte havner i en situasjon der de må bruke mye av sin egen tid på å sette seg inn i nye endringer som gjelder de ansatte, noe som går på bekostning av andre arbeidsoppgaver de har. De forteller at de ikke er tilhengere av å tre ting nedover hodet på sine ansatte, og mellomlederne ønsker ikke å ha denne formidlingsrollen i de store endringsprosessene. Det er et enstemmig ønske om at endringer bør presenteres for alle i banken på samme tid, slik at alle får den samme informasjonen. Mellomlederne forteller også at de ønsker å involveres mer i forkant og under prosessene i mye større grad, og ikke kun mot slutten slik det ofte er nå. Frontansatte bør også involveres av ledelsen i større grad i situasjoner der endringene gjelder frontansatte s arbeidshverdag snakkes det om.

Mellomleder 3 uttalte:

«Det er mye kontorfolk som tror de vet, som ikke har erfaring fra frontlinja, og så bommer dem, med gode intensjoner – men de treffer ikke, fordi de glemmer å spørre de folka som skal bruke verktøyet (...) ting som dreier seg om konkret drift og kunden og møteinnhold og gjennomføring og kundeprosesser og sånn kunne de dratt mer på rådgiverne».

Mellomleder 1 påpekte viktigheten av å involvere på tvers av avdelinger og linjer. I avdeling 1 er endring og kontinuerlig forbedringer en sentral del av arbeidshverdagen, og mellomleder 1 forteller at h*n hele tiden prøver å gjøre sine frontansatte oppmerksom på dette. H*n mener selv at deres avdeling er en av de beste i Sparebanken

Hedmark til å drive med utvikling- og endringsarbeid internt, og ønsker få med hele banken med på denne tankegangen. Mellomleder 1 poengterer at dette er en utfordring, men at h*n håpte at også ledelsen i Sparebanken Hedmark ville se viktigheten av dette i større grad i tiden fremover:

«Tenke helhet og ikke bare inne i den siloen her. Det er kanskje ikke like lett å få med alle i grensesnittet med på tankegangen, selv om vi har prøvd, og slik vil det kanskje være kulturforskjeller og ulike måter å tenke på (...) det har vært utfordringer. Men vi fokuserer på det hos oss, og prøver å få med de i grensesnittene som ønsker være med på det. Så det blir noen hull i helheten noen ganger, men vi er veldig fokusert på forbedringer her inne»

4.2.6 Oppsummering mellomleder

Mellomlederne mener det er viktig å involvere frontansatte i endring- og utviklingsarbeid som gjelder deres arbeidshverdag. Vi ser at samtlige mellomledere er flinke til å involvere sine frontansatte i ulike prosesser på avdelingsnivå, men at involveringen ikke er like stor når det kommer til endringer initiert av ledelsen. Ukentlige avdelingsmøter og tavlemøter fungerer som en arena for uformell idéutveksling og erfaringsdeling. Noen av disse ideene diskuteres, deles og implementeres innad i avdelingen, og andre tas med videre opp i systemet av mellomleder. Mellomlederne opplever at de har et godt forhold til sin nærmeste leder og opplever deres nærmeste leder, i tillegg til toppledelsen, som mottakelig for nye ideer og innspill. Likevel argumenteres det for at lang fartstid i banken og gammel organisasjonskultur kan gjøre det utfordrende å få gjennomslag for nye ideer. Dette så mellomlederne som utfordrende.

Samtlige mellomledere mener at deres avdeling og deres frontansatte bør involveres i endring- og utviklingsarbeid som gjelder Sparebanken Hedmark som helhet i mye større grad enn det de blir, spesielt det som gjelder de ansattes arbeidshverdag. Det hender stadig vekk at det kommer endringer initiert ovenfra hvor mellomlederen får ansvar for å kommunisere endringen videre til sine ansatte, denne prosessen uttrykte mellomlederne en viss frustrasjon over. Mellomlederne opplever at de unødvendig må bruke av sin egen tid, noe som går på bekostning av andre arbeidsoppgaver. Det var et

uttrykt ønske blant alle mellomlederne om en mer standardisert rutine for når endringer innføres i avdelingene, og at ledelsen selv kommuniserer endringen ut i avdelingene gjennom for eksempel videomøter.

5.0 Diskusjon

«All truths are easy to understand once they are discovered. The point is to discover them»

Galileo Galilei

I dette kapitlet vil resultatene fra analysen diskuteres opp mot studiens problemstilling og teori presentert i litteraturgjennomgangen. Formålet er å undersøke mellomlederens betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark. Først vil innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark diskuteres, før vi deretter vil diskutere mellomlederens mange roller i medarbeiderdrevet innovasjon. Det er viktig å understreke at alle resultater presentert nedenfor er basert på vår egen tolkning av dataene. Vi har forsøkt å forstå og forklare våre funn ved å se de i lys av teori presentert tidligere i oppgaven.

5.1 Innovasjon i Sparebanken Hedmark

Tjenestene Sparebanken Hedmark leverer er blant annet et resultat av møte mellom bankens frontansatte og bankens kunder, og gjennom kundekontakt og samspill med kunder skaper bankens medarbeidere verdi. Sparebanken Hedmark kan tilby sine kunder alt fra lån, forsikring til ulike spare-tjenester. De ansatte i studien møter kunden ansikt til ansikt, men også elektronisk via telefon eller mail. Bankens kunder kan i tillegg gjøre mye selv gjennom bankens nettbank. Frontansatte forteller at de møter bankens kunder på en annen måte nå enn det de gjorde tidligere, og at deres rolle har utviklet seg fra å være kundebehandler til å ha en mer rådgivende rolle overfor kunden. Dette representerer utviklingen i tjenestenæringer, hvor mye av arbeidet har blitt overført til brukeren og hvor teknologi, selvbetjening og brukerinvolvering har blitt mer vanlig (jf. Aasbrenn, 2010).

I litteraturen blir innovasjonsprosessen beskrevet som en prosess fra idé til implementering (Sundbo, 2008). Prosessen kan være planlagt og ledelsesinitiert, men kan også oppstå mer tilfeldig og springe ut av daglige arbeidssituasjoner (Fuglsang og Sørensen, 2011; Sørensen et al., 2013). Et tilsvarende bilde speiles i Sparebanken Hedmark, hvor innovasjoner er et resultat av både planlagte og mindre planlagte prosesser, som kan initieres av ledelsen så vel som de ansatte. Innovasjonene som finner

sted i Sparebanken Hedmark kan stort sett kategoriseres som ovenfra og ned-innovasjoner initiert av toppledelsen. Men det foregår også inkrementelle innovasjoner, som gjerne dreier seg om små justeringer for å forbedre allerede eksisterende prosesser og prosedyrer, samt små endringer for å tilpasse seg markedet. Ofte oppstår disse små justeringene i møte med bankens kunder, og ofte er det de ansatte som driver denne typen innovasjoner. Dette støtter opp under Sundbos (2008) forståelse av tjenesteinnovasjon.

Sundbo og Gallouj (2000) argumenterer for at de interne aktørene er de viktigste drivkreftene når det kommer til innovasjonsaktiviteter i tjenesteorganisasjoner. Vi ser at både ledelsen og ansatte er sentrale drivkrefter til innovasjon i Sparebanken Hedmark. Bankens overordnede strategi viser vei, og fungerer som et rammeverk når innovasjoner utvikles. I neste delkapittel vil vi diskutere Sparebanken Hedmarks *ansatte* som drivkraft til innovasjon. Vi vil se dette i lys av fenomenet medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), og se nærmere på ulike typer av MDI som finner sted i Sparebanken Hedmark. Videre vil vi belyse hvilke faktorer som felles har betydning for MDI i Sparebanken Hedmark. I siste delkapittel vil mellomlederens mange roller i MDI og mellomlederen som drivkraft til innovasjon diskuteres.

5.2 Medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark

Som det kom frem av litteraturgjennomgangen er MDI et begrep som favner bredt. Det eksisterer derfor flere ulike perspektiver på hvordan en organisasjon kan organisere MDI på og hva som kan kategoriseres som MDI. Høystrup (2012) beskriver MDI som komplekse prosesser, med både formelle og uformelle dimensjoner, sett fra både et nedenfra og opp og et ovenfra og ned-perspektiv på innovasjon. I Sparebanken Hedmark finner vi eksempler både på innovasjonsprosesser med utgangspunkt i en *nedenfra og opp-tilnærming*, hvor det er frontansatte som initierer til innovasjonsaktivitet, og en *ovenfra og ned-tilnærming*, hvor ledelsen inviterer frontansatte til innovasjonsaktivitet (jf. Høystrup, 2012; De Spiegelaere et al., 2012). Vi vil videre diskutere ulike typer MDI som gjør seg gjeldende i Sparebanken Hedmark.

5.2.1 Første ordens MDI

Første ordens MDI: innovasjon nedenfra og opp etter initiativ fra medarbeider

Figur 5: Første ordens MDI (Høyrup, 2012)

Det er flere innovasjoner i Sparebanken Hedmark som har sitt utspring fra frontansatte. Disse innovasjonene er ikke et resultat av planlagte handlinger, men av det daglige arbeidet i avdelingene. De ansatte i banken bruker de ressursene de har tilgjengelige for å møte kundenes behov eller løse problemer som oppstår i møte med kunder underveis. Dette har fellestrekk med det Gallouj og Weinstein (1997) omtaler som ad hoc-innovasjoner. I tillegg hender det at ansatte gjør små endringer i hvordan de utfører det daglige arbeidet for å løse ulike problemer. Dette kan omtales som bricolage-innovasjoner (jf. Fuglsang & Sørensen, 2011). Både bricolage og ad hoc springer ut av allerede eksisterende ressurser, hvor ansatte bruker det de har for hånden for å løse utfordringer i arbeidshverdagen.

I Sparebanken Hedmark er det flere eksempler på innovasjoner hvor ansatte i front har utviklet og introdusert noe nytt i avdelingen, og som har hatt sitt utspring fra daglige arbeidsoppgaver. Vi ser at frontansatte er en intern drivkraft til innovasjoner, og fungerer som organisasjonens intraprenører (Sundbo et al., 2015). Mange av ideene frontansatte kommer med er knyttet til nettopp egne arbeidsoppgaver og effektivisering av disse. For eksempel hvordan gjennomføre kundemøtene på en bedre måte, hvordan effektivisere arbeidsprosesser, eller problemløsning i møte med en kunde. Frontansatte i Sparebanken Hedmark kjenner bankens kunder godt, og vet hva kundene vil ha. Derfor oppstår det også små innovasjoner i møte med kunder. Dette er ofte korte innovasjonsprosesser som krever få ressurser slik at de ansatte kan drive prosessene selv (jf. Fuglsang & Sørensen, 2011). Blant annet så vi hvordan frontansatt 10 hadde utarbeidet en standardisert kundepresentasjon, som i dag brukes av flere kunderådgivere på avdelingen. Dette er noe som kjennetegner flere av innovasjonene i Sparebanken Hedmark som har sitt utspring fra frontansatte (jf. bricolage og ad hoc).

Måten slike innovasjonsprosesser foregår kan ansees som det Høyrup (2012) identifiserer som første ordens MDI.

5.2.2 Andre ordens MDI

Andre ordens MDI: innovasjon initert av medarbeider. Ledelsen støtter, koordinerer og adopterer innovasjonen

Figur 6: Andre ordens MDI (Høyrup, 2012)

Når en frontansatt har en idé i Sparebanken Hedmark finnes det ulike måter denne ideen kan føres frem. I analysen kom det frem at ideen kan leveres til nærmeste leder, ideen kan deles på et avdelingsmøte eller gjennom forbedringstavla, eller ideen kan sendes inn til ledelsen via bankens intranett. Den enkleste måten, som flere av frontansatte påpekte, er å dele ideen med nærmeste leder eller dele ideen på avdelingsmøtene eller på forbedringstavla. Når en idé deles blir det mellomlederens oppgave å frigi tid og ressurser slik at ideen kan bli satt ut i livet. Det innebærer også at mellomlederen har tro på den ansattes idé, og har tillit til at ansatte evner å omgjøre ideen til faktiske prosesser, produkter eller tjenester som kan implementeres i avdelingen.

I slike tilfeller utvikles og implementeres ansattes ideer i mer formelle prosesser. Mellomlederen blir da ofte involvert i innovasjonsprosessen, både som støtte og koordinator. Dette så vi blant annet hos frontansatt 3 som kom med ideen om å utarbeide et standardisert bestillingsskjema for opprettelse av klientkonto. Mellomlederen ga tommel opp for videre utvikling av ideen, og satte frontansatt 3 i kontakt med de menneskene og avdelingene i banken som kunne hjelpe den ansatte med å realisere ideen. Her fungerte mellomleder 1 som et bindeledd mellom den ansatte og toppledelsen (jf. Fuglsang & Sørensen, 2011; Saari et al., 2015). Skjemaet er nå noe alle bedriftsrådgiverne i banken benytter seg av, og kan karakteriseres som en innovasjon initiert av en medarbeider, der mellomlederen var delaktig gjennom å støtte og koordinere innovasjonsprosessen.

Toppledelsen i Sparebanken Hedmark har utviklet en formell prosedyre som gir de ansatte mulighet til å komme med tilbakemeldinger og forbedringsforslag på eksisterende prosedyrer. Dette gjøres gjennom bankens intranett. Prosessen som i utgangspunktet er tenkt å gi ansatte en stemme og følelse av å bidra, beskrives av flere frontansatte som en tidkrevende og rotete prosess. Dette fører igjen til at de ikke melder fra, og at prosedyrer som burde vært forbedret forblir uforandret. Vi ser at ledelsen til en viss grad forsøker å støtte og koordinere for innsamling av innovasjoner initiert av medarbeidere, men at dette ikke fungerer like godt i praksis. Innad i avdelingene benytter mellomlederne seg av avdelingsmøte for innhenting av frontansattes ideer. Avdeling 1 i studien benytter seg i tillegg av en forbedringstavle hvor frontansatte kan henge opp post-it-lapper med forslag til forbedring eller nye ideer. Som belyst i eksemplet ovenfor fungerer mellomlederen som støtte og koordinator hvis utviklingen av ideen ikke kun kan drives av frontansatte alene, men trenger å utarbeides innad i andre avdelinger (for eksempel i markedsavdelingen eller utviklingsavdelingen). Dette samsvarer med det Høyrup (2012) identifiserer som andre ordens MDI.

5.2.3 Tredje ordens MDI

Tredje ordens MDI: ovenfra og ned, hvor medarbeideren involveres etter initiativ fra ledelsen. Ledelsen delegerer, rådgir og/eller gjennomfører

Figur 7: Tredje ordens MDI (Høyrup, 2012)

Vi har også sett tilfeller der ledelsen i Sparebanken Hedmark har invitert noen av frontansatte til å være med i endring- og utviklingsprosjekter som gjelder banken som helhet. Dette er planlagte innovasjonsprosesser initiert av toppledelsen, som kan dreie seg om nye prosedyrer eller nye konsepter i banken (jf. Fuglsang & Sørensen, 2011). Frontansatte blir invitert til å komme med innspill og komme med råd i forbindelse med ulike prosjekter der banken skal utvikle nye tjenester eller prosesser, hvor banken trenger innspill av de som sitter nære kunden. Denne typen innovasjonsprosess kalles for *rådgivning* innenfor tredje ordens MDI (De Spiegelaere et al., 2012). Frontansatte i Sparebanken Hedmark opplever at de ikke blir involvert nok i slike prosesser, og at flere

endringer i prosedyrer/tjenester som er initiert av toppledelsen derfor mangler en helhet. Det argumenteres for at alt ikke blir ivaretatt, og ting derfor ikke alltid fungerer like godt i praksis når det nye skal implementeres.

I analysen fortalte flere frontansatte at de har inntrykk av at det jobbes mye med endring og innovasjon i toppledelsen, men de opplever sjelden å involveres i disse prosessene. Et eksempel på dette er nettmøteløsningen. Frontansatte fikk presentert den nye løsningen/tilbudet til bankens kunder på et informasjonsmøte, og ble forventet å ta det raskt i bruk og implementere løsningen i avdelingene. Slike ledelsesinitierte innovasjoner oppleves i noen tilfeller frustrerende for både de ansatte og mellomleder. Informantene uttalte at de føler de får tredd ferdig tilpassende prosedyrer nedover hodet, uten å ha blitt inkludert i idé- og utviklingsfasen. I noen tilfeller blir heller ikke bakgrunnen for prosedyrene presentert tydelig nok, og de ansatte ser derfor ikke alltid nytteverdien av innovasjonene. Denne frustrasjonen fører til at prosedyrene ikke like raskt blir tatt i bruk, eller i verste fall ikke blir tatt i bruk i det hele tatt. Både mellomledere og frontansatte fortalte at det var avhengig av avdelingen hvorvidt nettmøteløsningen hadde blitt implementert eller ikke i de ulike avdelingene. Den ansattes rolle er i slike innovasjonsprosesser begrenset til å kun sette innovasjoner ut i livet, jamfør det De Spiegelaere et al. (2012) kaller *gjennomføring*.

Flere av frontansatte i Sparebanken Hedmark uttrykte misnøye over å kun bli involvert når det kom til *gjennomføring* av innovasjoner. Frontansatte opplever at de ikke ble involvert nok i innovasjonsprosesser, og at det følte tungrodd å komme med tilbakemeldinger på endringer som ikke fungerer som kunne vært avdekket i forkant hvis frontansatte hadde blitt involvert. Karlsson og Skålen (2015) påpeker at en slik begrenset mulighet til å bidra med tilbakemeldinger og forbedringsforslag, samt en manglende forståelse av organisasjonens utviklingsarbeid kan føre til svekket motivasjon hos medarbeidere til å bidra. Det var tydelig at både frontansatt 8 og 10 (som hadde blitt invitert av ledelsen til å bli med på utviklingsprosjekter) satte pris på å få tildelt en *rådgivende* rolle i bankens innovasjonsarbeid. Karlsson og Skålen (2015) argumenterer for at implementering av nye prosesser kan være lettere når ansatte selv har vært med i utviklingsprosessen. Dette kan øke motivasjonen for å ta løsningen raskt i bruk, samt introdusere den for sine kolleger.

Det kan argumenteres for at det i Sparebanken Hedmark finnes både nedenfra og opp-innovasjonsprosesser og ovenfra og ned-innovasjonsprosesser. Likevel bærer det preg av (sett fra de ansattes og mellomledernes perspektiv) at toppledelsen i Sparebanken Hedmark har et *ovenfra og ned syn* på hvordan innovasjonsprosesser skal foregå i banken. Frontansatte involveres, men ofte kun med en rådgivende rolle eller en gjennomføringsrolle hvor de ansatte kun får ansvar for implementering. Dette kan fortsatt betegnes som MDI jamfør De Spiegelaere et al. (2012) betegnelse av tredje ordens MDI, men graden av medarbeiderinvolvering av lav. I Sparebanken Hedmark er det større grad av *tredje ordens MDI*, enn første og andre ordens MDI. Dette samsvarer med funn gjort av De Spiegelaere et al. (2012). Det er også mye som tyder på at *første ordens MDI* kun foregår på avdelingsnivå, noe som resulterer i at mange av ideene og innovasjonene fra frontansatte bare blir værende innad i avdelingene. Det kan i tillegg vise seg at innovasjonsevnen til frontansatte forblir skjult, og at det dermed innovasjonsevnen som frontansatte i Sparebanken Hedmark innehar som ikke kommer til sin rett. Vi ser at mellomlederne i Sparebanken Hedmark fungerer som støtte og koordinator for innovasjoner initiert av frontansatte, og dermed legger til rette for *andre ordens MDI* (jf. Høystrup, 2012). Likevel er det også her sånn at innovasjonene ofte bare blir værende inne på avdelingene, og dermed ikke adoptert og spredd videre til flere av bankens avdelinger. Dette er med på å redusere innovasjonsaktiviteten i Sparebanken Hedmark som helhet.

5.2.4 Faktorer som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon

Felles ser vi at det er flere faktorer som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark. Frontansatte i alle tre avdelingene fortalte om en arbeidshverdag preget av frihet og selvstendighet. Frontansatte opplever at de styrer det meste av arbeidshverdagen sin selv, og at de har frihet til å ta egne beslutninger innenfor bankens rammer og gitte fullmakter. Mellomlederne la alle vekt på at de ikke utøvet kontroll eller observasjon, og begrunnet det med at de ansatte er kunnskapsrike og faglig dyktige, og at kontroll derfor ikke er nødvendig. Mellomlederne presiserte også at de ønsket at frontansatte selv skulle strukturere sin egen hverdag. Dette tyder på at *autonomi* er en godt anvendt arbeidsform i Sparebanken Hedmark.

Vi ser at ansatte kommer med ideer og gjør tiltak for å forbedre kundens opplevelse av bankens tjenester, eller tiltak for å forbedre eller effektivisere egen arbeidshverdag. Likevel er det påfallende at ansatte i flere tilfeller ikke tar disse ideene videre i bankens systemer, og at de i flere tilfeller ikke er bevisste på at det er innovasjon de driver med i pågående prosesser. Studier viser til at autonomi har en positiv effekt på medarbeidernes innovative atferd (jf. Amundsen et al., 2011; De Jong & Kemp, 2003; McLean, 2005; Smith et al., 2012). Basert på analysen kan det argumenteres for at autonomi hos den enkelte frontansatt bidrar til kreativitet og idéutvikling, og dermed utgjør en viktig driver for MDI i Sparebanken Hedmark, men at autonomi i seg selv ikke er «nok» for å få ansatte til å faktisk gjøre noe med ideene sine. Autonomi over egen arbeidshverdag vil være et resultat av lederstilen på avdelingen. Når alt kommer til alt vil den ansattes frihet være basert på et valg lederen på avdelingen har tatt om at sånn skal det være her. Det kan derfor videre argumenteres for at autonomi vil være en form for lederstøtte til innovativ atferd, og at støtte fra mellomlederen vil ha stor betydning for graden av autonomi i de enkelte avdelingene.

Det vitner om et gjensidig godt forhold mellom frontansatte og deres mellomleder i samtlige avdelinger, og vi ser at det er stor grad av tillit dem imellom. Vi har i analysen sett at frontansatte i Sparebanken Hedmark til stadighet kommer med nye ideer og innspill til forbedringer. Dette kan, i tillegg til autonomi, også kan sees i sammenheng med opplevd støtte fra ledelsen (jf. Amundsen et al., 2011; McLean, 2005; Smith et al., 2012;). Frontansatte i alle de tre avdelingene forteller om en opplevd åpenhet for å bidra med forbedringsforslag, ideer og innspill innad i avdelingene. Samtlige frontansatte i studien beskriver sin nærmeste leder som både åpen og lyttende, og at de når som helst kan henvende seg til mellomlederen med ideer, tilbakemeldinger eller spørsmål i forhold til arbeidsoppgaver. Amundsen et al. (2011) argumenterer for at det interne forholdet mellom ansatte og leder vil være viktig for MDI. Karlsson og Skålén (2015) argumenter videre for at denne åpenheten kan være med på å øke frontansattes motivasjon til å ville forbedre sin arbeidsplass gjennom å komme med enda flere ideer. Er organisasjonen åpen for nye ideer fra frontansatte kan dette bidra til økt effektivitet og skape konkurransefortrinn (Engen & Magnusson, 2015). Opplevd støtte og åpenhet fra ledelsen vil derfor være med å påvirke hvordan innovasjonsprosessene i banken foregår.

Når frontansatte møter på utfordringer i møte med bankens kunder ser vi at det kan resultere i både læring og innovasjon. Frontansatte i Sparebanken Hedmark jobber for det meste selvstendig med kundebehandling og gjennomføring av kundemøter. Likevel trakk flere frontansatte fram at de ofte samarbeidet, spurte hverandre om hjelp og delte erfaringer når de møtte på ulike utfordringer. Ideer og ulike problemløsningsstrategier deles med hverandre, både gjennom formell og uformell hverdagsprat. Fuglsang og Sørensen (2011) argumenterer for at denne type informasjonsdeling kan føre til bedre og mer effektive løsninger. Et tilsvarende bilde ser vi i Sparebanken Hedmark, hvor gjennomføring av daglige arbeidsoppgaver og interaksjon med kolleger danner grunnlag for deling av erfaringer og kunnskap. Samarbeid mellom frontansatte bidrar videre til økt kunnskap om hverandres arbeidshverdag, og økt kunnskap om hverandres fagfelt. Frontansatte hjelper gjerne hverandre, og deler kunnskap og erfaringer med hverandre i det daglige, og vi ser at samarbeid og interaksjon mellom kolleger og avdelinger utgjør en viktig driver for MDI i avdelingene. Det foregår mye uformell læring i de enkelte avdelingene (jf. Ellström, 2010), og vi ser også at Sparebanken Hedmark tilrettelegger for mer formell læring gjennom både kurs og tilbud om videreutdanning (jf. Ellström, 2010).

Når det gjelder kommunikasjon oppover i systemet er oppfatningene varierte. De tre mellomlederne opplever for det meste god kommunikasjon med toppledelsen og forteller at de får tilbakemeldinger på ting det meldes fra om. Likevel forteller mellomleder 3 om ideer som stopper opp når de blir ført oppover i systemet. Frontansatte forteller om god kommunikasjon med nærmeste leder (mellomleder), men det er en opplevd distanse til toppledelsen som kan være et resultat av manglende kommunikasjon, samarbeid og samhandling i bankens system som helhet. Vi ser at det felles er flere faktorer som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark. De ansatte i banken har *autonomi*, noe som resulterer i idégenerering innad i avdelingene. Samtidig ser vi at autonomi i seg selv isolert sett ikke er tilstrekkelig, men at også *støtte fra mellomleder* og *kollegial samhandling* vil ha betydning for om MDI skal finne sted. En mellomleder som legger til rette for, setter av tid og oppfordrer til innovasjonsaktivitet, i tillegg til et arbeidsmiljø der samarbeid og erfaringsdeling med kolleger står sentralt vil være viktige faktorer for MDI. Samtlige faktorer gjør seg gjeldende i Sparebanken Hedmark, men likevel ser vi at mange av

ideene og mye av innovasjonsevnen til de ansatte forblir skjult inne på avdelingene. Det kan være fordi ideene utarbeides og implementeres i avdelingen av de ansatte selv, eller fordi de ansatte ikke er bevisste på at det er innovasjonsarbeid de driver med, men det kan også være fordi ansatte ikke tør å dele sine ideer.

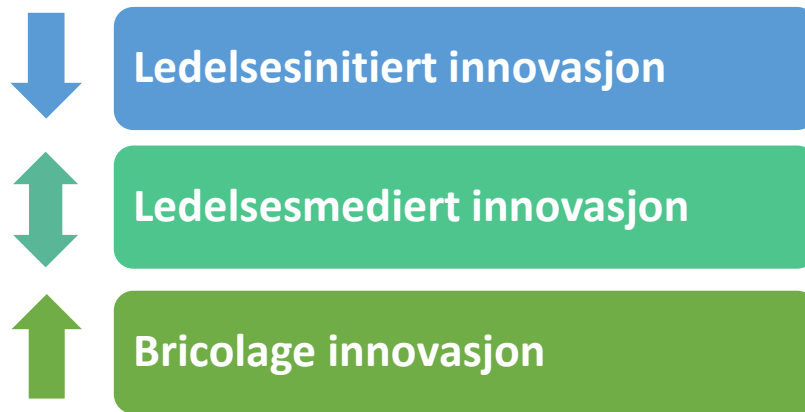
Det kan være utfordrende å involvere ansatte i innovasjonsprosesser, og ofte er ikke ledelsen klar over hvor mye kunnskap frontansatte besitter (Engen & Magnusson, 2015). Innovasjoner initiert av medarbeiderne kan i tillegg være vanskelig å styre, og ofte oppdages ikke innovasjonene før etter at tjenesten er utført og levert, eller at endringen har tredd i kraft. Dette er mye på grunn av innovasjonens interaktive karakter. Dette kan være en grunn til at toppledelsen i Sparebanken Hedmark ofte selv tar seg av innovasjons- og utviklingsprosesser de selv initierer.

Flere frontansatte uttrykte at de ønsket å bli involvert i innovasjonsprosesser i større grad enn det de blir i dag. De ansatte i Sparebanken Hedmark føler de har mye de kan bidra med, og mye kunnskap om kundens ønsker og behov som burde bli tatt mer hensyn til. En aktiv involvering av frontansatte i innovasjonsprosesser kan gi bedre resultater og økt konkurransefortrinn (jf. Aasen & Amundsen, 2011). Det er viktig at ansattes ideer fanges opp og videreutvikles for at innovasjonsprosesser skal finne sted. Mellomlederen vil i slike sammenhenger kunne spille en viktig rolle for å synliggjøre frontansattes innovasjonsevner, bevisstgjøre de ansatte på at det er innovasjon de driver med, samt involvere frontansatte i organisasjonens innovasjonsarbeid i større grad. Videre vil mellomlederens rolle og betydning for innovasjoner i Sparebanken Hedmark diskuteres nærmere.

5.3 Mellomlederens betydning for medarbeiderdrevet innovasjon

I dette delkapittelet vil vi se nærmere på mellomlederens betydning for MDI i Sparebanken Hedmark. I analysen (kapittel 4) kom det frem at mellomlederne i Sparebanken Hedmark fungerer som et bindeledd mellom ansatte i front og toppledelsen (jf. Saari et al., 2015). Mellomledere kommuniserer ideer fra frontansatte opp i systemet, samtidig som de er ansvarlige for å oversette og introduserer ideer fra toppledelsen til frontansatte i sine avdelinger. Denne rollen som bindeledd besitter mellomlederne uavhengig av hvor innovasjonen i banken starter og hvem som har

initiert til den. På bakgrunn av dette vil diskusjonen se nærmere på mellomlederens ulike roller i MDI, og hvordan disse rollene utarter seg i ulike prosesser.



Figur 8: Kilder til innovasjon, fritt etter Fuglsang og Sørensen (2011)

Fuglsang og Sørensen (2011) skiller mellom tre ulike kilder til innovasjon: ledelsesinitiert, ledelsesmediert og bricolage innovasjon. Vi ser at mellomlederne i Sparebanken er sentrale i alle disse prosessene. Avhengig av hvor innovasjonen starter vil mellomlederen ha ulike roller i innovasjonsarbeidet. Engen og Magnusson (2015) belyser blant annet disse ulike rollene, og argumenterer for at mellomlederen fungerer som oversetter, portvakt og fasilitator i innovasjonsarbeid. Disse perspektivene belyser mellomlederens komplekse roller når det kommer til arbeid med innovasjon i organisasjoner. De ulike rollene vil ha ulik betydning i de forskjellige prosessene, noe vi vil diskutere nærmere under.

5.3.1 Mellomlederens mange roller

Fra litteraturen kan vi gjenkjenne mellomlederen i Sparebanken Hedmark som både oversetter, portvakt og fasilitator (jf. Engen og Magnusson, 2015). Mellomlederne er ansvarlige for å *oversette* og gi retning til prosedyrer og strategier initiert av toppledelsen i banken. De må oversette strategien til den sammenhengen den skal brukes i, og sørge for at de frontansatte gjør den til sin daglige praksis (jf. Engen og Magnusson, 2015). Det er først når de ansatte har lik oppfatning at innovasjoner kan bli allment representert i organisasjonen (Hepsø, 2007; Reff & Johansen, 2011). I tillegg til å oversette strategier fra ledelsen spiller også mellomlederen en viktig rolle når det

kommer til å fange opp, oversette og presentere ansattes ideer for toppledelsen. Dette gjelder ideer og problemer ansatte selv ikke har ressurser til å løse på egenhånd på avdelingsnivå, og som kan være til nytte for flere i organisasjonen. Samtidig er det også slik at ikke alle ideer fra ansatte kan føres videre i systemet i banken. *Portvaktrollen* innebærer at mellomlederen i tillegg må sette klare rammer, samt argumentere for hvorfor noen ideer følges opp og andre ikke (Engen & Magnusson, 2015).

Mellomlederen får en viktig rolle ved å kommunisere ideer oppover til toppledelsen, og samtidig kommunisere og informere ansatte om toppledelsens eventuelle oppfølging eller ikke videre oppfølging av ideen.

Mellomlederne i Sparebanken Hedmark fungerer også som *fasilitatorer*. Vi ser at mellomlederne legger til rette for kreativitet og stimulere til MDI i sine avdelinger (jf. Engen & Magnusson, 2015). Mellomlederne bidrar til å skape et miljø for deltakelse i innovasjonsaktiviteter i banken. Det er et ønske om, og et stort fokus blant samtlige mellomledere å inkludere sine medarbeidere i utviklings- og endringsarbeid innad i avdelingene. Det er i tillegg et ønske om at ansatte skal komme med ideer og forbedringsforslag. Mellomlederne er alle bevisste på at de selv eller toppledelsen ikke alltid har de beste løsningene eller forslagene, og de anser sine ansatte som en stor ressurs arbeidet med innovasjon og utvikling. Forholdet mellom mellomlederen og de frontansatte bærer preg av åpenhet og tillit, hvor ansatte beskriver sin nærmeste leder som en god sparringspartner. For å utnytte medarbeidernes skjulte innovasjonsevner, er det viktig med en ledelse som er åpen og lydhør (Kesting & Ulhøi, 2010).

Mellomlederne i Sparebanken praktiserer en «åpen dør»-policy, noe som kan indikere en lavere terskel for å komme med innspill og forslag til endringer og forbedringer i avdelingen. I tillegg organiserer alle mellomlederne jevnlig medarbeidersamtaler, hvor medarbeiderne kan komme med innspill på hva de ønsket lære mer om eller kurses i. Det var stor åpenhet for at ansatte kunne komme med sine tanker og forslag under disse møtene.

5.3.2 Mellomlederens rolle i ulike prosesser

Vi ser at mellomlederen har en sentral rolle i innovasjonsarbeid i Sparebanken Hedmark. Innovasjoner i Sparebanken kommer fra ulike nivåer i organisasjonen, avhengig av hvem som har initiert til dem. De kan blant annet springe ut av strategiske

endringer initiert av toppledelsen, det kan være et problem tilknyttet kundemøter som den ansatte har en løsning på, og det kan være en liten endring på avdelingsnivå initiert av en ansatt. Mellomlederen vil ha ulik betydning og rolle avhengig av hvor innovasjonen har sitt utspring.

Bricolage innovasjoner

Mellomlederen vil spille en viktig rolle i å bidra til å skape et miljø for deltakelse i innovasjonsaktiviteter i Sparebanken Hedmark (Engen, 2015). Mellomlederen ser og støtter sine ansatte, noe som bidrar til økt aktivitet når det kommer til innovasjon- og endringsarbeid. Gjennom å legge til rette for deling av ideer og erfaringer stimulerer mellomlederne sine ansatte til å tenke nytt og tenke forbedring av det de driver med i det daglige. Mellomlederne spiller i tillegg en viktig rolle når det kommer til å gjøre sine ansatte bevisste på at de faktisk produserer innovasjoner. Innovasjon handler ikke bare om nye store ideer. Små inkrementelle endringer som bricolage og ad hoc-innovasjoner er vel så viktig. I Sparebanken har vi sett at innovasjoner initiert av en frontansatt ofte blir værende inne på avdelingen eller hos den ansatte. Det hender at ansatte ikke ser på disse endringene eller tiltakene som innovasjoner, da de ofte har som mål å gjøre arbeidshverdagen mer effektiv. Likevel er noen ideer så fruktbare og kan tjene flere i banken. Her spiller mellomlederen en viktig rolle ved å få frem innovasjonen, og få den ansatte til å dele disse små innovasjonene og gode løsningene, slik at det kan utvikle seg til gode praksiser for flere i organisasjonen (også utenfor avdelingen).

For å kunne fasilitere til innovasjonsaktivitet, bli oppmerksom på hva de ansatte produserer og bidra til videreutvikling av ansattes ideer ser vi at en god dialog blir viktig. Samtlige mellomledere understreket at deres dør alltid er åpen og at medarbeiderne kan komme til dem om de trenger en sparringspartner, eller om de vil ta opp et problem eller en utfordring. Avdelingsmøtene fungerer også som en god arena for å fange opp ansattes ideer og dele erfaringer. Her kan alle ansatte fremme sine tanker og ideer rundt det daglige arbeidet, og komme med innspill på hva det kan jobbes videre med. De fleste ansatte ser ut til å mene at det å dele ideene på en slik uformell måte gjennom avdelingsmøter, medarbeidersamtaler og "åpen dør" fungerer fint. Det er kun én av avdelingene som benytter seg av en formalisert idétavle for å dele ideer. Det var bred enighet i avdelingen at denne fungerte godt, og avdelingen kunne vise til gode

resultater med bakgrunn i tavlen. Tavlen og avdelingsmøtene blir et virkemiddel for å utnytte medarbeidernes kompetanse og potensiale i arbeidet med forbedring og utvikling. Det finnes med andre ord både formelle og uformelle måter mellomlederne kan fange opp ansattes ideer på i Sparebanken Hedmark, og vi ser at mellomlederne benytter seg aktivt av disse måtene for å stimulere til innovasjonsaktivitet.

Ledelsesmediert innovasjon

Mellomledere i Sparebanken sitter på en viktig rolle som bindeledd mellom toppledelsen og frontansatte i banken. De har et ansvar for å sørge for god kommunikasjon ovenfra og ned, i tillegg til god kommunikasjon nedenfra og opp. Har de frontansatte et problem etter en utfordring som burde luftes for toppledelsen blir det ofte mellomlederens oppgave å ta det med videre opp (jf. Fuglsang og Sørensen, 2011). Ser toppledelsen potensialet i ideen eller utfordringen i problemet kan ulike prosesser igangsettes. Vi har sett flere eksempler på problemer identifisert av ansatte i front, som har ført til utvikling av nye prosedyrer eller løsninger i Sparebanken Hedmark, i samarbeid med toppledelsen. Her fungerer mellomlederne som portvakter og selekterer hvilke ideer og utfordringer som bør presenteres for toppledelsen, og hvilke utfordringer de kan løse selv på avdelingen. Ønsker toppledelsen å jobbe videre med ideen kan den frontansatte blir invitert med i prosessen. Her vil det da bli en direkte dialog mellom toppledelsen og den frontansatte, og mellomlederen fungerer ikke lenger som bindeledd. Alle mellomlederne påpeker at de er helt avhengige av å bruke ansatte for å utvikle de beste prosessene. De er de som vet hvordan best mulig angripe og løse ulike problemstillinger som dukker opp. I den grad det er mulig ønsker mellomlederne at ansatte skal styre disse prosessene rettet mot utvikling og problemløsning selv. Men til syvende og sist står mellomlederen ansvarlig for å *oversette* og presentere ideene og problemene for ledelsen i de situasjonene der det er nødvendig.

Sundbo (2008) argumenterer for viktigheten av at ideer fra medarbeidere blir tatt godt imot. Han argumenterer i tillegg for viktigheten tilbakemelding på medarbeidernes ideer uavhengig av om den følges opp eller ikke. I Sparebanken Hedmark ser vi at det først og fremst er mellomlederen sin oppgave å komme med tilbakemeldinger på ideene ansatte har fremmet. I avdelingsmøtene eller på tavlemøter diskuteres ofte ansattes ideer i plenum, og den som har fremmet ideen får da en klar og tydelig tilbakemelding på sin

egen idé. Det kan se ut til at mange av ideene blir utprøvd innad avdelingen, og at kollegaer dermed også kan komme med innspill og tilbakemeldinger. Følges ikke ideen opp videre blir det kommunisert og begrunnet. Noen ganger må ideen tas med videre opp til ledelsen hvis avdelingen ikke har myndighet til å fatte en egen avgjørelse. Den ansatte som fremmet ideen blir oppfordret av sin mellomleder til å ta ideen videre selv, og får da en direkte tilbakemelding fra den lenger opp i systemet som har ansvaret omkring det ideen gjelder. Er det mellomlederen som tar med ideen videre opp til ledelsen vil det være mellomlederen sin oppgave å komme med en tilbakemelding. Det kan se ut til at ansatte i stor grad får tilbakemelding på sine ideer, og at ideer fremmet av ansatte blir tatt godt imot av mellomlederen. Dette er med på å bidra til at terskelen for å fremme egne ideer i Sparebanken Hedmark senkes, og at innovasjonsaktiviteten i avdelingene øker.

I analysen ser vi at på tross av at mellomlederne fanger opp frontansattes ideer stopper prosessen ofte opp når ideene presenteres for toppledelsen. Det ser ut til at mellomlederne har et godt forhold til sin nærmeste leder og toppledelsen, at ledelsen er åpen for nye ideer, og at de ønsker å tenke nytt for å tilpasse seg markedet. Kommunikasjonen beskrives i tillegg som god. Likevel tyder ting på at det sitter mye gammel kultur igjen oppover i systemet, og at banken preges av en ovenfra-og-ned tilnærming når det kommer til innovasjon- og utviklingsarbeid, og at derfor ideene fra frontansatte ikke kommer videre i bankens systemer. Toppledelsen ser ofte ikke potensialet i de frontansattes ideer, men kun begrensninger. Dette gjør det utfordrende for mellomlederne å ta ideene med oppover. Dette kan føre til at innovasjoner kan gå tapt, fordi toppledelsen ikke ser potensialet i ansattes ideer.

Ledelsesinitiert innovasjon

Mellomlederne i Sparebanken Hedmark sitter på en unik posisjon. De har god kjennskap til sine ansatte, så vel som kundene og toppledelsen i banken. På grunn av dette kan mellomlederne i banken kategoriseres som viktige endringsagenter i strategi- og utviklingsarbeid (jf. Salih & Doll, 2013). De er godt kjent med implementeringsprosesser av innovasjoner i avdelingene, og kan derfor forutse eventuelle barrierer og utfordringer knyttet til dette arbeidet. Fordi de kjenner avdelingen og sine ansatte godt vet mellomlederen best hvordan de bør presentere og implementere innovasjoner slik at

den samsvarer med ansattes daglige arbeidsoppgaver. Alle mellomlederne i Sparebanken Hedmark uttrykte at de er opptatt av å involvere medarbeidere i endrings- og utviklingsprosesser, og de ønsket mer involvering av de ansatte i prosesser initiert av ledelsen.

Det er flere innovasjoner som har bidratt til utvikling i Sparebanken Hedmark som er initiert av toppledelsen. Salih og Doll (2013) påpeker at inkludering og involvering av mellomlederen i innovasjon- og utviklingsprosesser kan resultere i en mer effektiv implementering av innovasjonen. Dette ser vi at også gjør seg gjeldende i Sparebanken Hedmark. Når endringer eller innovasjoner initiert av ledelsen finner sted kommuniseres disse fra toppledelsen til mellomlederen, som deretter får i oppgave å ta det med videre og presentere det i sin avdeling. Mellomlederen får rollen som *oversetter* (jf. Engen & Magnusson, 2015). I analysen kom det frem at hvor godt en strategi eller endring blir implementert i avdelingen vil kunne avhenge av mellomlederen. Hvis ikke mellomlederen er motivert eller ser potensialet i strategien, kan dette gå på bekostning av implementeringen. I verste fall ender det opp med at innovasjonen ikke implementeres i det hele tatt. Mellomlederne i Sparebanken Hedmark uttrykker at de til tider blir glemt og lite inkludert i innovasjonsprosesser initiert av ledelsen. I tillegg oppleves toppledelsen i Sparebanken Hedmark som dårlige på å «selge inn» til mellomlederne hvorfor endringen skal finne sted. I noen tilfeller bommer i tillegg ledelsen, fordi de ikke har inkludert de som faktisk skal ta i bruk endringen i utviklingsarbeidet. Dette blir frustrerende for mellomlederen som ser at endringen initiert av ledelsen ikke fungerer i praksis og skaper frustrasjon hos ansatte i front som ofte må gjøre tilpasninger i ettertid. Kommunikasjon blir av Salih og Doll (2013) utpekt som en av de største utfordringene når det kommer til implementering av innovasjoner. Dette ser vi at også er tilfellet i Sparebanken Hedmark.

Mellomlederne fungerer også som «bærer» av frontansattes kunnskap, og det viser seg at dette spiller en viktig rolle i implementeringsarbeid av både toppledelsen og ansattes ideer. Mellomlederne vet hva slags kunnskap de frontansatte besitter og hvordan arbeidshverdagen deres utarter seg, og på grunn av dette vet de også hvilke ideer fra toppledelsen som vil fungere i praksis i avdelingene. Ledelsesinitierte innovasjoner kan i noen tilfeller oppleves som abstrakte. På grunn av sin kunnskap om sine ansatte har

mellomlederen forutsetning for å tolke disse endringene og knytte de til daglig praksis. Slik det kommer frem vet toppledelsen mindre om frontansattes daglige arbeid og rutiner. På grunn av mellomlederens nærhet til sine ansatte og tilstedeværelse i avdelingene vil det være fruktbart av toppledelsen å involvere mellomlederen i innovasjonsprosesser. Ved å involvere mellomlederne og de frontansatte i større grad i slike ovenfra og ned prosesser, vil implementeringsarbeidet også bli lettere for mellomlederen. Dette kan igjen føre til økt motivasjon til å innføre endringen, og Sparebanken Hedmark kan dermed unngå at mellomlederne subjektivt tolker og implementerer endringer ulikt i avdelingene.

5.3.3 Hvor viktig er egentlig mellomlederen?

For å skape suksessfulle innovasjoner som kan implementeres i hele Sparebanken Hedmark trengs det en kombinasjon av innovasjoner initiert av ledelsen, og av innovasjoner initiert av ansatte (jf. Birkinshaw, Bouquet & Barsoux, 2011). Innovasjonsarbeid er en kontinuerlig prosess, som inkluderer flere ulike aktører. Vi har i diskusjonen ovenfor sett at mellomlederen har en sentral betydning for ulike typer innovasjonsarbeid i Sparebanken Hedmark som omhandler bankens ansatte. Mellomlederen har i de ulike prosessene mange roller som skal utfylles simultant, noe som tydeliggjør kompleksiteten forbundet med det å være mellomleder. I tillegg til å fasilitere for medarbeiderdrevet innovasjon, skal mellomlederne også finne tid til å utføre sine daglige arbeidsoppgaver. Vår analyse peker mot at mellomlederen til tider føler seg presset i sin rolle som leder i avdelingen, spesielt når det kommer til implementering av innovasjoner initiert ovenfra. Mellomlederne bruker mye tid på å sette seg inn i de nye prosessene de har fått i oppgave å kommunisere videre til sine ansatte. Dette stjeler tid fra daglige arbeidsoppgaver og annet forefallende arbeid som en leder må utføre. Et ønske om en mer standardisert prosess ved innføring av endringer og nye prosedyrer, som for eksempel videomøter fra toppledelsen, ble uttrykket som ønskelig av samtlige mellomleder. Aasen og Amundsen (2011) argumenterer for at stort arbeidspress kan være et hinder for innovasjon. Analysen peker mot at arbeidspress *ikke* oppleves som et hinder for mellomlederen i banken til å drive innovasjon på avdelingsnivå. Mellomleder 1 påpekte tvert imot at det kan være en fordel å ha mange ulike arbeidsoppgaver, da dette bidrar til å se og tenke mer helhetlig «(...) og ikke bare i den siloen her». Vi kan se antydninger til at mellomledernes mange

ulike oppgaver kan bidra til at de holder et mer åpent sinn. Dette kan være en fordel hva gjelder innovasjonsarbeid og åpenhet for nye ideer.

Uavhengig av hvordan endringer initiert av ledelsen kommuniseres, vil mellomlederen likevel spille en sentral rolle i implementeringsprosessen. Mellomlederen har hovedansvar for å sørge for at endringen/innovasjonen faktisk blir tatt i bruk og implementert i avdelingen. I analysen ser vi at mellomlederne i Sparebanken Hedmark står godt rustet til å utføre denne oppgaven, da de best kjenner sine ansatte, de ansattes arbeidsoppgaver og eventuell motstandsvilje. I tillegg spiller mellomlederen en viktig rolle i oversettelsesprosessen av strategier fra ledelsen, slik at den samsvarer med praksisen i avdelingen. Slik vi ser det har mellomlederen en stor betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark. Mellomlederen spiller en viktig rolle og er sentral i alle prosesser hvor ansatte er involvert. Vår analyse peker mot at mellomlederen fungerer som et *bindeledd* og en *oversetter*, og spiller en viktig rolle når det kommer til å implementere ideer og strategier initiert av toppledelsen på avdelingsnivå. I tillegg ser vi at mellomlederen fanger opp og videreformidler ansattes ideer til toppledelsen, slik at ideene kan videreutvikles og implementeres som innovasjoner i hele organisasjonen. Samtidig fungerer mellomlederen som en *fasilitator* ved å legge til rette for innovasjon i avdelingene gjennom å se sine ansatte, interessere seg for ansattes innspill og tilbakemeldinger, samt støtte opp under ansattes ideer.

I Sparebanken Hedmark har mellomlederen en betydning i både innovasjoner initiert nedenfra og opp, og innovasjoner initiert ovenfra og ned. For at MDI skal finne sted trengs det mellomledere som kan fasilitere idégenerering hos ansatte, selektere ideer, samt oversette ansattes ideer før de presenteres for toppledelsen. Uten mellomledere vil heller ikke strategier og innovasjoner fra toppledelsen implementeres og tilpasses frontansattes praksis like effektivt. Vi ser også at uten mellomledere vil dialog mellom topp og bunn i Sparebanken Hedmark fungere dårligere. Med andre ord er Sparebanken Hedmark helt avhengige av sine mellomledere for at MDI skal finne sted, og for å synliggjøre og utnytte medarbeiderne som innovatører. Støttes og synliggjøres dette intraprenørskapet av mellomlederen vil det kunne øke innovasjonsaktiviteten i Sparebanken Hedmark som helhet.

6.0 Avslutning og oppsummering

I denne studien har vi sett nærmere på to sentrale aktører for medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner; frontansatt og mellomleder. Utgangspunktet for studien har vært følgende problemstilling:

Hvilken betydning har mellomlederen for medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark?

Medarbeiderdrevet innovasjon

Det er flere likheter mellom ulike former for organisering av MDI i Sparebanken Hedmark og av det som finnes i MDI-litteraturen. MDI i banken kan foregå både formelt og uformelt, hvor frontansatte initierer til innovasjonsaktivitet og hvor ledelsen initierer og inviterer til innovasjonsaktivitet. De ansatte i Sparebanken Hedmark har stor grad av autonomi, noe som kan sees i sammenheng med idégenerering. Gjennom daglige arbeidsoppgaver og problemløsning generer ansatte i front ideer til nye løsninger eller utvikling av bedre arbeidsmetoder/arbeidsverktøy (jf. bricolage og ad hoc). Disse innovasjonene blir utviklet og implementert innad i avdelingen, og spredd mellom kollegaer. Likevel er det er mye som tyder på at disse innovasjonene sjeldent finner veien videre ut i bankens avdelinger, men blir værende inne på de enkelte avdelingene.

En ansatt som sitter på en idé har flere måter å dele ideen sin på. I Sparebanken Hedmark går de ansatte som regel til sin nærmeste leder med ideen, eller deler ideen i et avdelingsmøte eller via forbedringstavla (avdeling 1). Mellomlederne setter deretter den ansatte i kontakt med de aktørene som vil være nødvendig for å få utviklet ideen, eller former arbeidsgrupper innad i avdelingen. Slike prosesser blir mer formelle, og innebærer at mellomlederen fungerer som en koordinator og støttespiller for ideer initiert av den ansatte. Mellomlederens evne til å se muligheter, åpne opp for at ansatte i front kan dele sine ideer, samt delegere for utvikling av ideer vil være avgjørende for slike innovasjonsprosesser. Det tyder på at mellomlederne i Sparebanken Hedmark er flinke til dette, men at ulik kompetanse og bakgrunn hos mellomlederen kan spille en rolle for hvilke ideer som blir jobbet med videre og ikke.

Samtidig tyder det på at den dominerende arbeidsmåten for innovasjon i Sparebanken Hedmark preges av en ovenfra og ned-tilnærming. Frontansatte involveres tidvis til deltakelse i endring- og utviklingsprosjekter som gjelder banken som helhet. Her får de mulighet til å komme med råd og innspill i forbindelse med utvikling av innovasjoner som har betydning for deres arbeidshverdag. Likevel er det slik at avdelingene i de fleste tilfeller kun blir involvert i implementeringsfasen av ferdig utarbeidede ledelsesinitierte innovasjoner. Denne måten å jobbe med innovasjon på oppleves som frustrerende for både frontansatte og mellomlederne, fordi alle arbeidspraksiser ikke alltid blir ivaretatt. Det kan tyde på at toppledelsen i noen tilfeller mangler en forståelse for hvordan arbeidshverdagen til de ansatte i front er, og hva som dermed fungerer i praksis. Dette kan videre resultere i unødvendig lange implementeringsprosesser, fordi endringer og tilpasninger må gjøres inne i avdelingene underveis.

Sparebanken Hedmark innehar flere elementer som legger til rette for MDI. Blant annet autonome frontansatte, en åpenhet for deling av ideer innad i avdelingene, fokus på samarbeid, og kunnskapsrike og faglig dyktige ansatte. Mellomlederne anerkjenner sine ansatte i front som kilde til innovasjon, og tilrettelegger for at deling av ideer og utvikling av innovasjoner i avdelingene skal kunne skje. Innovasjon finner sted når frontansatte treffer utfordringer i møter med bankens kunder, og gjennomføring av daglige arbeidsoppgaver. I tillegg danner interaksjon og samhandling med kolleger grunnlag for deling av erfaringer og kunnskap. Studien viser likevel på at mye av ansattes innovasjonsevner er og forblir skjult innad i avdelingene, og at toppledelsen ikke er klar over deres potensiale når det kommer til innovasjonsarbeid, noe som resulterer i en mer passiv involvering av frontansatte i innovasjon- og utviklingsarbeid som gjelder Sparebanken Hedmark som helhet.

Mellomlederens betydning for medarbeiderdrevet innovasjon

Mellomlederne i Sparebanken bidrar til å skape et miljø for deltakelse i innovasjonsaktiviteter i sine avdelinger. De er åpne for ansattes ideer og forbedringsforslag, og ser frontansatte som en viktig kilde til innovasjon. Mellomlederne bruker frontansattes kunnskap og kompetanse til å utarbeide effektive prosesser. Deres tilstedeværelse i avdelingen, rolle som sparringspartner, «åpen dør» policy, og medarbeidersamtaler bidrar til å senke terskelen for ansatte til å komme med nye

ideer og forbedringsforslag. Avdelingsmøter og tavlemøter fungerer i tillegg som gode arenaer for ideutveksling og erfaringsdeling.

Vi ser at mellomlederen i Sparebanken Hedmark fungerer som et bindeledd mellom ansatte i front og toppledelsen. Det blir ofte mellomlederens oppgave å presentere ideer og forbedringsforslag fra frontansatte for toppledelsen, og oversette disse slik de er kompatible med organisasjonens overordnede strategi. Samtidig er det slik at ikke alle ideer blir presentert for toppledelsen, og vi ser i tillegg at mange innovasjoner initiert av ansatte blir værende innad i avdelingene. I disse tilfellene er det viktig at mellomlederne klarer å fange opp de gode løsningene, bevisstgjøre sine ansatte på at det er innovasjon de driver med og oppfordre til deling av ideer. På denne måten kan de gode løsningene bli gode praksiser, og være til nytte for flere på avdelingen. Mellomlederne plukker tidvis opp disse løsningene, men det skjer også at innovasjoner kun blir værende hos den enkelte ansatte. Vi vet at innovasjon ikke kun handler om å skape nye ideer, men at det også handler om å få frem og dele det som allerede er gjort (jf. bricolage og ad hoc). Her vil mellomlederens tilstedeværelse og evne til å synliggjøre ansattes innovasjoner innad i avdelingen være av betydning, både for videre vekst i avdelingen og videre vekst i organisasjonen.

Mellomlederne spiller i tillegg en viktig rolle når det kommer til å oversette og implementere strategier og endringer initiert av toppledelsen på avdelingsnivå. Mellomledere opplever oppgaven med å kommunisere og implementere ledelsesinitierte innovasjoner som til tider tidkrevende og strevsomt. De blir i liten grad involvert i utviklings- og endringsarbeid initiert av ledelsen, noe som fører til at mellomlederen må bruke tid av egen arbeidshverdag til å sette seg inn i nye strategier og endringer uten selv å ha tatt del i innovasjonsprosessen. Det kan være en fare for at dette arbeidet går på bekostning av andre arbeidsoppgaver og svekker mellomlederens tilstedeværelse i avdelingen. Mindre tilstedeværelse kan igjen føre til at mellomlederen ikke like godt fanger opp ansattes ideer og innspill. Dette kan igjen bli en brems for innovasjon og utvikling. Mellomlederne ønsker en større grad av involvering for seg selv og sine ansatte i innovasjon- og utviklingsarbeid som har betydning for ansattes arbeidshverdag. Større grad av involvering i innovasjonsprosesser kan bidra til bedre og mer effektiv implementering av ledelsesinitierte innovasjoner.

Oppsummert tyder mye på at mellomlederen har en stor betydning for MDI i Sparebanken Hedmark. Mellomlederne er åpne og er tilstede på avdelingen. De legger til rette for idéutveksling både formelt gjennom avdelings- og tavlemøter og mer uformelt gjennom deres åpne dør og medarbeidersamtaler. Mellomlederne kjenner sine ansatte godt, og fungerer derfor som en ressurs både når det kommer til implementering av ansattes ideer og innovasjoner initiert av ledelsen. I tillegg vil mellomlederens evne til å føre ansattes innovasjoner videre opp i bankens systemer være viktig for medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebanken Hedmark.

6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Målet med denne studien har vært å skape en større forståelse rundt mellomlederens betydning for MDI i en tjenesteorganisasjon. Resultatene i studien kan ses på som et bidrag til å øke kunnskapen om hvilken betydning mellomlederen har for medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner. Ved å ha snakket med både mellomledere og deres ansatte har vi sett nærmere på mellomlederens betydning fra to sentrale aktører når det kommer til MDI. Vi har gjennom denne studien bidratt med å bekrefte mye av den tidligere forskningen, spesielt det som omhandler MDI. Samtidig har studien sett nærmere på elementer som ikke har vært studert i noe særlig grad tidligere: mellomlederens betydning.

Vi har i denne studien sett hvordan mellomlederen spiller en sentral og viktig rolle når det kommer til medarbeiderdrevet innovasjon i avdelingene i Sparebanken Hedmark. Vi har også sett at de ansatte i front er en viktig kilde til innovasjon og utvikling av bankens tjenester. Basert på resultatene i studien ser vi at Sparebanken Hedmark i større grad bør benytte seg av ansattes kunnskap og erfaringer for å utvikle de beste prosessene. Med den raske utviklingen i både teknologi og markeder, og med kunder som stiller høyere krav enn tidligere, kan Sparebanken Hedmark oppnå flere konkurransefordeler hvis medarbeidere blir inkludert i innovasjon- og utviklingsarbeid i større grad.

Studien har også vist at mellomlederne også bør involveres i innovasjon- og utviklingsarbeid i Sparebanken Hedmark. Dette i tillegg til en mer standardisert prosess rundt innføring av nye prosedyrer og strategier, kan bidra til en mer effektiv implementering av innovasjoner initiert av toppledelsen. En toppledelse som er mer

åpen for innspill, og som inkluderer ansatte i utvikling- og endringsarbeid av allerede eksisterende prosedyrer vil være fordelaktig. Dette kan videre bidra til en bedre synliggjøring og utnyttelse av frontansattes ideer, samt innovasjoner som allerede har funnet sted hos de ansatte i front og i deres avdelinger.

Funnene gjort i studien begrenser seg til tjenestenæringer, og mer spesifikt bankbransjen. Funnene vil ikke være like relevante for alle bransjer, men kan bidra til en økt forståelse av mellomlederens betydning for MDI i en større tjenestebedrift.

6.2 Studiens begrensninger

Denne studien har flere begrensninger når det kommer til både omfang og innhold.

Studien har tatt utgangspunkt i teori tilknyttet tjenesteinnovasjon, og medarbeidere og ledes rolle her. Når det kommer til teori kunne vi lagt mer vekt på ledelsesteorier, og mer konkret på hvordan lederstil påvirker innovasjonsarbeid. Vi har i denne studien valgt å ta utgangspunkt i et felt det er forsket mindre på, nemlig mellomlederen. Det har derfor vært utfordrende for oss å finne relevant teori som omhandler mellomlederens betydning for MDI. Dette har ført til at deler av diskusjonen og resultatene som omhandler mellomledere bærer mindre preg av teoretiske bidrag enn det vi hadde ønsket oss i forkant. Det er også slik at ikke all teori presentert i litteraturgjennomgangen er belyst like godt i diskusjonen og avslutningen.

Vi har tatt utgangspunkt i en enkelt case, noe som gjorde det mulig for oss å gå mer i dybden av temaet. Samtidig vil resultatene av en studie basert på en enkelt case være vanskelig å generalisere. På grunn av tidsbegrensning og avhandlingens omfang ville det ikke vært mulig for oss å se nærmere på flere caser. Likevel ville flere case, samt flere intervjuer med både frontansatte og mellomledere fra ulike bedrifter kunne bidratt til å avdekke hvorvidt denne studiens resultater gjør seg gjeldende for flere.

Metodisk sett kan vi peke på noen begrensninger ved intervjuguiden. Vi har samlet inn en del informasjon vi i etterkant ikke opplever som relevant for problemstillingen. Dette resulterte i at vi brukte mye tid på å transkribere og analysere materiale som ikke har fått plass i studien. Det kunne i tillegg vært interessant å spurt mellomlederne om den

pressede rollen vi ser at de befinner seg i. Dette er elementer vi ser at kunne vært interessante i etterkant av gjennomført analyse. Generelt er vi likevel fornøyde med intervjuprosessen, og informasjonen vi har samlet inn.

6.3 Forslag til videre forskning

Medarbeiderdrevet innovasjon er et begrep som har blitt tildelt mye oppmerksomhet i denne studien. Vi har sett at MDI kan forstås som både en håndfast innovasjon, men også som en innovasjonsprosess. I Sparebanken Hedmark finner begge disse forståelsene av MDI sted, og begrepet MDI har blitt brukt om begge forståelsene i både studiens diskusjon og avslutningen. MDI som begrep favner med andre ord bredt, og dette kan oppleves forvirrende for leseren. Selv om MDI har blitt tilegnet betydelig oppmerksomhet i akademia i nyere tid, kan det se ut til at lite nytt har kommet på banen siden 2012. En bedre tydeliggjøring og avgrensning av begrepet vil kunne være fordelaktig, og muligens gjøre fenomenet lettere å studere videre. Samtidig vil en tydeliggjøring kunne forhindre at begrepet "vaskes ut".

Mellomlederens betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i en tjenesteorganisasjon er det andre aspektet som er blitt tildelt mye oppmerksomhet i denne studien. Dette er et tema som det har vært forsket mindre på, og basert på den kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom å skrive denne avhandlingen mener vi det ville vært både spennende og fordelaktig å tilegne mellomlederen mer oppmerksomhet også i fremtiden. Gjennom å studere flere tjenestebedrifter vil man kunne se om det foreligger lignende resultater. Det kunne også være interessant å se på mellomlederens betydning for MDI også fra toppledelsens perspektiv, i tillegg til ansatte i front og mellomledere slik vi har gjort.

Referanseliste

Aasbrenn, K. (2010). Tjenester som treffer : Betyr brukerorientering og kvalitet noe annet i offentlig sektor? Oslo: Universitetsforl.

Aasen T. M. & Amundsen O. (2011). Innovasjon som kollektiv prestasjon. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015). Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse. Oslo: Gyldendal Akademisk. Print.

Aasen, M. T., Møller, K., & Fogelberg Eriksson, A. (2013). Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013: Rapport fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden (Nordiske Arbejdspapirer). København. [Doi:/10.6027/NA2013-911](https://doi.org/10.6027/NA2013-911)

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, Vol.15(1), pp.5-32. Hentet fra <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984303001000>

Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, M. T. (2011) Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet* 03/2011, Universitetsforlaget.

Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 47-60. Doi: 10.1002/joe.20308

Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Barsoux, J. (2011). The 5 Myths of Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 43-50. Hentet fra <http://search.proquest.com.ezproxy.hil.no/docview/845235466/fulltextPDF/29DAA54B685949ABPQ/1?accountid=43213>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2):77-101 [Doi:10.1191/1478088706qp063oa](https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa)

Coombs, R., & Miles, I. (2000). *Innovation, Measurement and Services: The new problematique*. I J. S. Metacalfe, og I. Miles (Red.), *Innovation systems in the service economy. Measurement and case study analysis*, (85-103) Boston: Kluwer Academic.

Cooper, R.G. & de Brentani, U. (1991). New industrial financial services: what distinguishes winners. *Journal of Product Innovation Management*, 8, 75-90. [doi:10.1016/0737-6782\(91\)90002-G](https://doi.org/10.1016/0737-6782(91)90002-G)

De Jong, J.P.J. & Kemp, R. (2003). Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189-212. [Doi:/10.1142/S1363919603000787](https://doi.org/10.1142/S1363919603000787)

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2012). Mainstreaming Innovation in Europe. Findings on Employee Innovation and Workplace Learning from Belgium, 17(4). Hentet fra https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2193470

Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (1),107-121. [Doi: 10.1108/09564230510587177](https://doi.org/10.1108/09564230510587177)

Ellström, P. E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), 27-40. [Doi:/10.1108/13665621011012834](https://doi.org/10.1108/13665621011012834)

Engen, M. & Magnusson, P. (2015). Exploring the role of front-line employees as innovators, *The Service Industries Journal*, 35(6), 303-324. [Doi:/10.1080/02642069.2015.1003370](https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1003370)

Evans, K., Hodkinson, P., Rainbird, H., & Unwin, L. (2006). *Improving workplace learning*. Routledge.

Fuglsang L. & Sørensen (2011). The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation. *The service industries journal*, 31(4), 581-595. [Doi: /10.1080/02642069.2010.504302](https://doi.org/10.1080/02642069.2010.504302)

Gallouj, F & O. Weinstein (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26 (4), 537-556. [Doi:10.1016/S0048-7333\(97\)00030-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00030-9)

Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse : Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforl.

Grant. R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* (17), Winter Special Issue, 1996, pp. 109–122. [Doi: 10.1002/smj.4250171110](https://doi.org/10.1002/smj.4250171110)

Grönroos, C. (1990) "Service Management: A Management Focus for Service Competition", *International Journal of Service Industry Management*,1(1), 6-14. [Doi: 10.1108/09564239010139125](https://doi.org/10.1108/09564239010139125)

Hepsø, V. (2007). Organisatorisk innovasjon som oversettelse - Et eksempel fra kran og løfteoperasjoner i Statoil. I T. Hernes og A.L. Kofoed (red). *Innovasjonens odyssee: Innovasjonsledelse fra Idé til marked*. (223-242). Bergen: Fagbokforlaget.

Hernes, T & Kofoed A.l. (red) (2007). *Innovasjonsprosesser*. Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 1

Høyrup, S. (2012). Employee-Driven Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. In S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz & K. Møller (Eds.), *Employee-Driven Innovation: A New Approach* (3-33). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS, 3. Utgave.

Johannessen A., Christoffersen L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag, 3.utgave.

Karlsson, J., & Skålén, P. (2015). "Exploring Front-line Employee Contributions to Service Innovation. *European Journal of Marketing* 49.9/10, 1346-365. Doi: [10.1108/EJM-10-2012-0568](https://doi.org/10.1108/EJM-10-2012-0568)

Kaufmann, G. (2006) *Hva Er Kreativitet*. Vol. 12. Oslo: Universitetsforl, 2006.

Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), pp. 65-84. Doi: [10.1108/00251741011014463](https://doi.org/10.1108/00251741011014463)

Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadershipstyles on innovation management - a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 4, 22-41.

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. In R. Landau & N. Rosenberg (Eds.), *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth* (275-304). Washington, D.C.: National Academy Press.

Kvale, S. Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

McLean, L.D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246. Doi:10.1177/1523422305274528

Reff, A. & Johansen M. B. (2011). *En organisasjonsteoretisk rejse gennem innovationslandskapet*, i Sørensen, E. & Torfing, J. *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*, København: Jurist- og Økonomforbundets forlag

Ringholm, T., Teigen, H., & Aarsæther, N., (2013). Innovative kommuner. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Saari, E., Lehtonen, M.H., & Toivonen, M., (2015), Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation, *The Service Industries Journal*.

Doi:10.1080/02642069.2015.1003369

Salih, A. & Doll, Y. (2013) A middle management perspective on strategy implementation. *International Journal of Business and Management*, 8(22), 32-39. Doi: [10.5539/ijbm.v8n22p32](https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n22p32)

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. 4. utg. Sage. London

Sjøberg, Jeanette. (2013, 18. oktober). Få involverer ansatte til nyteknig. *Aftenposten*. Hentet fra <<http://www.aftenposten.no/>>

Slåtten, T., & Krogh, C. (2012). Et medarbeiderperspektiv på innovasjon i reiselivsbedrifter (53-73). Bergen.

Smith, P., Ulhøi, J. P., & Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovation. *International Journal Human Resource Development and Management*, 12(3), pp. 224-236. Doi: [10.1504/IJHRDM.2012.048629](https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2012.048629)

Sparebanken Hedmark. (u.å.) Om banken. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/hedmark/om-oss/om-banken.html>>

St.meld. nr. 7 (2008-2009). Et nyskapende og bærekraftig Norge. Hentet fra <
[https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-
/id538010/?q=&ch=1](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/?q=&ch=1)>

Sundbo, J. (2008). Innovation and Involvement in services. Innovation and the creative process. Towards innovation with care, red. Fuglsang, 25-47. UK: Edward Elgar Publishing.

Sundbo, J., Sundbo, D., & Henten, A. (2015). Service encounters as bases for innovation. The Service Industries Journal, 35(5), 255-274. Doi: [10.1080/02642069.2015.1002478](https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1002478)

Sundbo, J., & Gallouj, F. (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. Journal of service technology and management, Inderscience, 1(1), 15-36. Hentet fra <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01114106/document>>

Sørensen, F., Sundbo, J., & Mattsson, J. (2013). Organisational conditions for service encounter-based innovation. Research Policy, 42(8). No 4, 581-595. Doi: [10.1016/j.respol.2013.04.003](https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.04.003)

Toivonen M., & Tuominen T., (2009). Emergence of innovations in services. The service industries journal, 29(5) 1-33. Doi: [10.1080/02642060902749492](https://doi.org/10.1080/02642060902749492)

Vargo, L. S., & Lusch, F. R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. Journal of the academic marketing science, 36, 1-10. Doi: [10.1007/s11747-007-0069-6](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6)

Vocoli. (2014, May 25). 10 Inspiring Examples of Successful Intrapreneurship. Hentet fra <<https://www.vocoli.com/blog/may-2014/10-inspiring-examples-of-successful-intrapreneurship/>>

Wooldridge, Bill, Schmid, Torsten, & Floyd, Steven W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research.(Report). Journal of Management, 34(6), 1190. Doi: [10.1177/0149206308324326](https://doi.org/10.1177/0149206308324326)

Yin, R. K. (2014). Case Study Research. Design and methods. SAGE. 5. utgave.

Åkesson, Maria, Skålén, Per, Edvardsson, Bo, and Stålhammar, Anna. (2016) "Value Proposition Test-driving for Service Innovation: How Frontline Employees Innovate Value Propositions." *Journal Of Service Theory And Practice* 26(3) 338-62. Doi: [10.1108/JSTP-10-2014-0242](https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2014-0242)

Illustrasjon på forsiden: Vector: #26582855 (2017). Hentet fra <http://www.colourbox.com>

..

Vedlegg

Vedlegg 1: intervjuguide frontansatt

Intervjuguide frontansatt

Innledning	<ul style="list-style-type: none">• Fortell litt om deg selv, utdanning, erfaring, hvor lenge har du jobbet i Sparebanken Hedmark?• Kan du beskrive en typisk arbeidshverdag?
Innovasjon	<ul style="list-style-type: none">• Hva er det første du tenker på når du hører ordet innovasjon?• Anser du deg selv som en person som er åpen for endring?<ul style="list-style-type: none">• Hvordan reagerer du på innføring av nye prosedyrer/generelt endringer?
Involvering	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan jobbes det med utvikling og endring i banken?<ul style="list-style-type: none">• Har du noen gang blitt involvert i en endringsprosess eller utviklingsprosess?• Evt hvorfor ikke?• I så fall hvordan har dere jobbet med dette? Sammen eller alene? Vært en del av hele prosessen eller kun deler av den?• Har du noen gang kommet med en ny idé eller forslag til endring eller forbedring på arbeidsplassen?<ul style="list-style-type: none">• Hvilken type idé? Kan du gi et eksempel?• Når kommer ideene?• Hva gjør du om du får en idé? Kan du gi et eksempel?• Hva skjedde da?• Ble du involvert i prosessen?
Organisasjonens normer for endring	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan vil du beskrive miljøet i avdelingen?<ul style="list-style-type: none">• Hvordan kommuniserer dere?• Kaffepauser (uformell)• Hverdagsprat (uformell)• Avdelingsmøter (formell)• Føler du at det er noe i din arbeidshverdag hindrer deg i å tenke nytt?• Tilrettelegger din leder for nytenkning og ideutveksling i hverdagen?<ul style="list-style-type: none">• I så fall hvordan? Idémøter, idétavle? Bli de hørt?• Føler du et ansvar for å forbedre din arbeidsplass?
Ledelsen	<ul style="list-style-type: none">• Er din nærmeste leder åpen for deres ideer? Og på hvilken måte?• Opplever du at det skjer mye nytt i organisasjon?<ul style="list-style-type: none">- Har du noen eksempler?• Føler du at du har god kjennskap til Sparebanken Hedmarks strategi og mål?
Kunnskap og læring	<ul style="list-style-type: none">• Lærer du ofte noe nytt på jobb?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan? • Legges det til rette for det? • Hvordan løser du problemer som oppstår i arbeidshverdagen? <ul style="list-style-type: none"> • Løser dere problemer sammen? • Har du eksempler på en konkret situasjon hvor du måtte løse et problem, hva skjedde? • Deler dere erfaringer fra vellykkede og mindre vellykkede kundemøter? <ul style="list-style-type: none"> • Har dere en arena for å dele disse erfaringene? • Formell / uformell
Møte med kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan møter du kunden? <ul style="list-style-type: none"> • Telefon, face2face? • Hvilke muligheter har du til å ta egne beslutninger om det skulle oppstå problemer? <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke ressurser har du tilgang på for å kunne løse problemer? • Hender det du må improvisere i møte med kunder, for å løse problemer de har. <ul style="list-style-type: none"> • Hva får du ut av det? • Hvis en kunde har et problem som ikke er helt A4, hvordan går du frem for å møte disse problemene? • Har du fått ideer til bedre løsninger i møte med kunder?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Er du klar over at Sparebanken Hedmark har opprettet en egen innovasjonsavdeling? <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan reagerte du på denne nyheten? • Hva slags forventninger har du? • Tror du den vil spille noen rolle for deg? • Oppsummering • Lurer du på noe, noen uklarheter? • Noe du vil legge til?

Vedlegg 2: intervjuguide mellomleder

Intervjuguide mellomleder

Innledning	<ul style="list-style-type: none">• Fortell litt om deg selv; utdanning og erfaring. Hvor lenge har du jobbet i Sparebanken Hedmark?• Kan du beskrive en typisk arbeidshverdag?
Innovasjon	<ul style="list-style-type: none">• Hva er det første du tenker på når du hører ordet innovasjon?• Anser du deg selv som en person som er åpen for endring?• Kan du beskrive hvordan Sparebanken jobber med endring og utvikling?<ul style="list-style-type: none">• Eksempler på nye ting som har kommet, ansattes rolle, eksempler på måter å gjøre nye ting på
Involvering	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan vil du beskrive din rolle når det gjelder å involvere de ansatte i utvikling- og endringsprosesser?<ul style="list-style-type: none">• Hva skjer når en front-medarbeider kommer med en idé eller forslag til endring? Hvordan følges det opp?• Blir det satt i gang noen prosesser?• Tilbakemeldinger• Tar du med ideer til din nærmeste leder?• I hvilke tilfeller mener du det er viktig å involvere ansatte i utvikling?<ul style="list-style-type: none">• Har du noen eksempler på når de ansatte har blitt involvert?
Organisasjonens normer for endring	<ul style="list-style-type: none">• Har medarbeiderne mulighet til å ta egne beslutninger/tilpasse prosedyrer?• Hvordan er arbeidshverdagen til de ansatte? Vil du si den er preget av rutiner og faste oppgaver, eller står de mer fritt til å styre dagene selv?• Hvordan tilrettelegger du for at dine medarbeidere kan tenke nytt og utveksle ideer i hverdagen?<ul style="list-style-type: none">• Involverer du frontansatte?• Har dere faste møter?• Hvordan tilrettelegger din nærmeste leder for nytenkning og idéutveksling i hverdagen?
Ledelsen	<ul style="list-style-type: none">• Oppfatter du at din nærmeste leder er mottakelig for nye ideer?• Kommer ledelsen ofte med nye ideer/endringer?<ul style="list-style-type: none">• Endringer i prosedyrer? Hvordan kommuniseres endringene?• Føler du at du har god kjennskap til Sparebanken Hedmarks strategi og mål?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none">• Er du klar over at Sparebanken Hedmark har opprettet en egen innovasjonsavdeling?

	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan reagerte du på denne nyheten?• Hva slags forventninger har du?• Tror du den vil spille noen rolle for deg?• Oppsummering• Lurer du på noe, uklarheter?• Noe du vil legge til?
--	--