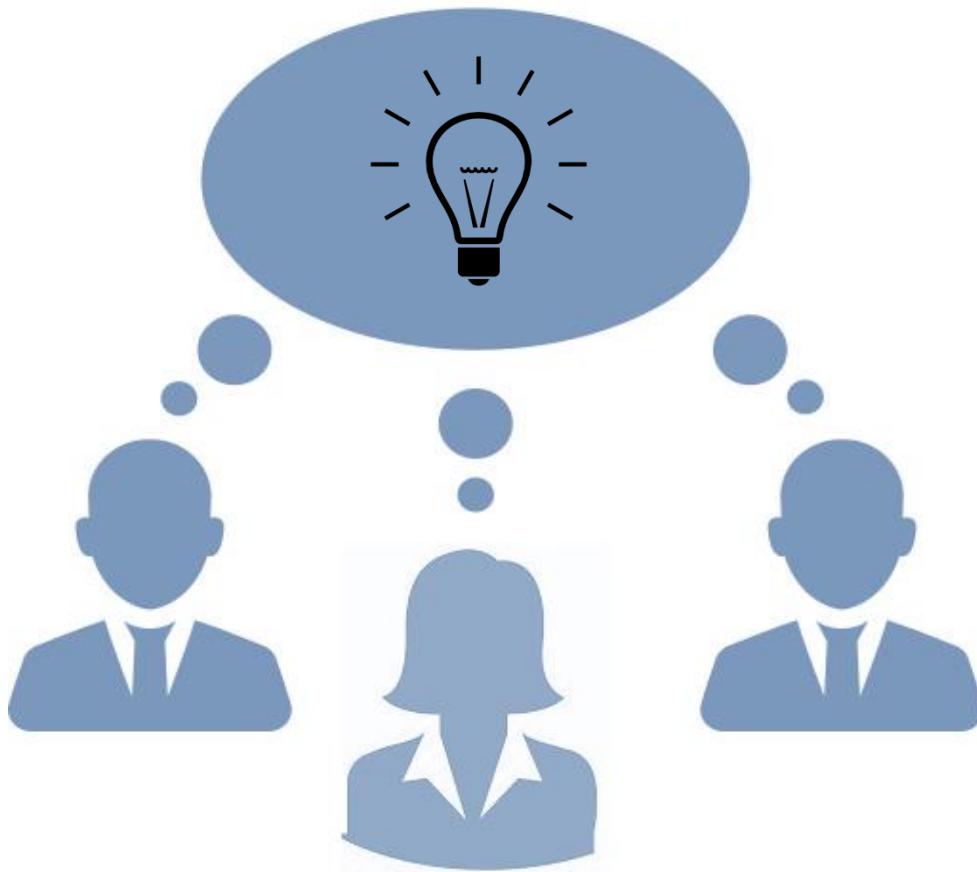


## Masteroppgave



En studie av ledere og innovasjon – samspillet mellom forståelse og handling i en organisasjon

Av  
Arnela Hadzan

Kandidatnummer: 6

Master i innovasjon - Spesialisering i ledelse og organisering  
Handelshøgskolen i Innlandet - Lillehammer  
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap  
Høst 2018



## **Forord**

Denne undersøkelsen er gjennomført som en del av studiet Master i innovasjon, med spesialisering i ledelse og organisering, ved Høgskolen i Innlandet. Studietiden er en berg- og dalbane, men med flotte mennesker ble dette en minnerik reise.

Oppgaven tar utgangspunkt i en av bankene i Sparebank 1-alliansen, om ledernes forståelse av innovasjon og hvordan ledere påvirker arbeidet med innovasjon i praksis.

Jeg ønsker først å rette en stor takk til Sparebank 1 som har gitt meg innsyn i organisasjonen. En spesiell takk til Inge som har bistått underveis i prosessen og gitt meg relevant informasjon for å gjennomføre studien. Sist men ikke minst, vil jeg også takke mine dyktige og inspirerende informanter for å ha deltatt i undersøkelsen.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Randi Bredvold for støtte, ros og kritisk tilbakemelding underveis i prosessen.

I tillegg vil jeg takke jentene på mastergraden for to herlige år med gode samtaler, latter, støtte og mye mer, spesielt den siste tiden, samt min kjære familie som har støttet meg gjennom hele studietiden.

Lillehammer, 17. September 2018

Arnela Hadzan



## **Sammendrag**

Endringer i markedet, fokus på teknologi, og digitalisering, og økt konkurranse fra andre aktører viser hvilke endringer banknæringen gjennomgår i disse dager og hvor relevant innovasjon er for organisasjoner.

Temaet i denne oppgaven er hvordan ledere forstår innovasjon og hvordan de påvirker arbeidet med innovasjon i praksis. Problemstillingen belyser to omfattende temaer, men som i denne oppgaven blir sett i sammenheng. Hvordan ledere definerer, verdsetter og forstår innovasjon kan være avgjørende for en organisasjons innovasjonsevne (Gjelsvik, 2007). Det er interessant å studere ledere, fordi de gjennom ledelse kan påvirke ansattes oppfatninger og holdninger til et fenomen (Alvesson, Sveningsson & Bloom, 2017). Institusjonelle logikker er benyttet som det analytiske rammeverket for analysen, for å avdekke ulike logikker i organisasjonen.

Denne studien er en kvalitativ studie av Sparebank 1 (SB1), en av bankene i Sparebank 1-alliansen. Hovedfunn i studien viser at det er ulike måter å forstå innovasjon på, men at det hovedsakelig blir forstått som enten inkrementell eller radikal. I tillegg avdekket institusjonelle logikker andre former for innovasjon, som har tilknytning til tjenesteinnovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon.

Resultater fra studien indikerer at ledere blir påvirket av ulike institusjonelle logikker, som påvirker deres forståelse av innovasjon. Det vil si at deres forståelse av fenomenet, påvirker hvordan de handler i forhold til det, for eksempel automatisering og robotisering av prosesser og ambidekstri. I tillegg har oppgaven bidratt med å belyse hvor viktig ledelsen er for initiering, utføring og implementering av innovasjon, som også påvirker en organisasjons innovasjonsevne.

Institusjonelle logikker har også bidratt til en forståelse av organisasjonen, gjennom strukturer og kulturen som har blitt reproduisert og belønnet, men også belyst fordeler og ulemper ved dette. Resultatene avdekket også et større behov for ambidekstri for å kunne overleve i fremtiden og beholde konkurransefortrinn.

**Nøkkelord:** Innovasjon, innovasjonsledelse, institusjonelle logikker, forståelse, handling, bank

# Innholdsfortegnelse

## Forord

## Sammendrag

<b>Kapittel 1 Innledning</b> .....	<b>9</b>
1.1 Bakgrunn .....	10
1.2 Formål .....	10
1.3 Problemstilling .....	11
1.4 Oppgavens struktur .....	12
<b>Kapittel 2 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>13</b>
2.1 Innovasjon .....	13
2.1.1 Nyhetsgrad .....	14
2.1.2 Typologier.....	16
2.2 Ledelse .....	17
2.2.1 Tidligere litteratur om lederes forståelse av innovasjon.....	18
2.3 Institusjonell teori og logikker .....	20
2.3.1 Logikker.....	20
2.3.2 Mangfold av logikker .....	22
<b>Kapittel 3 Metode</b> .....	<b>25</b>
3.1 Valg av metode.....	25
3.1.1 Sparebank 1.....	25
3.2 Forskningsdesign.....	25
3.3 Valg av innsamlingsmetode .....	26
3.4 Utvalg av informanter .....	26
3.4.1 Intervjuguide .....	28
3.4.2 Gjennomføring av intervju.....	28
3.4.3 Transkribering og analyse.....	29
3.4.4 Abduksjon.....	30
3.5 Reliabilitet og validitet .....	30
3.5.1 Begrepsvaliditet.....	31

3.5.2 Ekstern validitet .....	32
3.5.3 Objektivitet .....	32
3.5.4 Etske refleksjoner .....	32
<b>Kapittel 4 Analyse og tolkning av funn.....</b>	<b>34</b>
4.1 Dagens forståelse av innovasjon .....	34
4.2 Organisering og beslutningsmyndighet i dag.....	37
4.3 Holdninger i banken/ Tradisjonell logikk .....	38
4.4 Alternative forståelser av innovasjon.....	40
4.4.1 Forretningslogikk (kunde) .....	40
4.4.2 Formidlingslogikk .....	42
4.5 Konkurrerende logikk .....	43
4.6 Organisasjonsstruktur.....	44
4.6.1 Tabell 2: Oppsummering av ulike logikker i SB1 .....	45
<b>Kapittel 5 Diskusjon og konklusjon .....</b>	<b>46</b>
5.1 Ulike forståelser av innovasjon .....	46
5.1.1 Faktorer som ligger til grunn og former ulike institusjonelle logikker .....	50
5.1.2 Tidligere erfaring.....	51
5.1.3 Lederskap.....	51
5.2 Hvordan påvirker ledere innovasjonsarbeidet? .....	52
5.2.1 Agency og bærer av logikk .....	52
5.2.2 Mangfold av logikker: Fordeler og ulemper.....	54
5.2.3 Organisasjonsstruktur .....	54
5.2.4 Ambidekstri.....	55
<b>Konklusjon .....</b>	<b>58</b>
Implikasjoner for videre forskning .....	59
Svakheter ved studien .....	59
<b>Kapittel 6 Litteraturliste .....</b>	<b>60</b>
<b>Vedlegg 1 Intervjuguide .....</b>	<b>63</b>
<b>Vedlegg 2 Meldeskjema NSD .....</b>	<b>64</b>

## **Liste over tabeller og modeller**

Tabell 1: Informanter.....	s.24
Tabell 2: Oppsummering av logikker.....	s.46
Modell 1: Besharov & Smith.....	s.23
Modell 2: Kommunikasjon og samarbeid.....	s.48
Modell 3: Dagens forståelse av innovasjon i SB1.....	s.51



# Kapittel 1 Innledning

“DNB- sjefen tror antall ansatte blir halvert”

En dag i januar 2017 ble denne overskriften publisert på E24 nettside, i forbindelse med en konferanse om styring i staten, hvor Rune Bjerke luftet sitt syn om DNB's fremtid (E24,2017).

Den 8. mars 2017 skriver dagens næringsliv “DNB bekrefter nedbemanning”. Bakgrunnen for nedbemanningen ble begrunnet med «bedriftskundene blir stadig mer digitale og konkurransesituasjonen endrer seg. DNB må derfor tilpasse organisasjonen for å møte små og mellomstore bedrifters behov fremover» (Havnes, 2017).

I slutten av 2017 bekreftet også Nordea nedbemanning av 6000 ansatte og konsulenter. Bakgrunnen var at flere oppgaver ble digitalisert i bankkonsernet (Enge, 2017).

Den 13. januar 2018 ble Revised Payment Service Directive (PSD2) innført. Dette er et EU direktiv som skal regulere betalingsformidling i EU, og EØS og som vil føre til endringer i betalingstjenester. Intensjonen med PSD2 er å åpne opp for økt konkurranse i markedet for betalingstjenester, fremme innovasjon, styrke sikkerheten for nettbetaling, tilgang til konto, samt bedre samhandling mellom ulike aktører. Aktørene som vil bli berørt av denne endringer er både myndigheter, banker, fintech- selskaper og bankkunder. Det vil si at ulike banker må åpne opp for deling av informasjon, mens kunden vil få mulighet til å samle all informasjon på en plattform (Finans Norge, u.å.).

Nyhetene er bare et fåtall av eksempler på endringer innenfor banknæringen. Bransjen er i ferd med å endre seg både gjennom teknologisk utvikling, fokus på digitalisering, men også konkurranse fra andre aktører. Innføringen av PSD2 gir både muligheter, men også en viss usikkerhet da andre aktører kan ta over som et ledd mellom kunde og bank.

## 1.1 Bakgrunn

Like før innføringen av PSD2 i Norge hadde jeg et internship i en av bankene i Sparebank 1- alliansen. Her ble flere av de samme problemstillingene løftet frem. Det var på denne tiden at jeg virkelig fikk interesse for banknæringen og innsyn i de endringene som hadde skjedd og de som var på vei. De ulike problemstillingene som ble fremhevet i denne perioden, belyste hvordan slike endringer kunne påvirke bank og ulike fremtidsbilder. Det de fleste hadde til felles var at banken hadde en usikker og ukjent fremtid, noe som også var vanskelig å forutsi med tanke på nye reguleringer og endringer i markedet.

Innovasjon var noe jeg jobbet med under Internshipet og relevant for mastergraden. Dette internshipet åpnet opp for en interesse for næringen, men også en unik mulighet til å komme på innsiden. Det ga meg en mulighet til å skrive en interessant masteroppgave og om et tema som er nyttig for flere organisasjoner.

I 2017 ble det skrevet en masteroppgave om medarbeiderdrevet innovasjon som viste hvilken innvirkning mellomledere og medarbeidere har på innovasjonsevnen. Med dette i bakgrunn vekket det derfor en interesse, å skrive en masteroppgave om lederne i organisasjonen. Først og fremst ledere, fordi de har påvirkningskraft i en organisasjon, men også fordi de gjennom lederskap påvirker medarbeidernes holdninger og oppfatninger i forhold til et fenomen (Alvesson, Sveningsson & Bloom, 2017).

## 1.2 Formål

Oppgavens formål er å studere hvordan ledere i SB1 forstår innovasjon og hvordan deres forståelse påvirker det praktiske arbeidet med innovasjon. Det vil også innebære å se likheter eller ulikhet i svar og koble det opp mot tidligere forskning.

Problemstillingen «hvordan ledere forstår innovasjon og hvordan de påvirker dette arbeidet i praksis» vil også være aktuelt for andre organisasjoner og bransjer.

## 1.3 Problemstilling

Oppgavens problemstilling lyder som:

“Hvordan forstår ledere innovasjon og hvordan påvirker de arbeidet med innovasjon i praksis?”

Problemstillingen er todelt som vil si at den inneholder en tolkende del og en beskrivende del. Hvordan mennesker forstår et fenomen vil ofte påvirke hvordan man handler i forhold til det, det vil si at forståelse og handling henger sammen og er utfordrende å skille i praksis (Alvesson, Bloom, Sveningsson, 2017). Ved bruk av et institusjonelt rammeverk vil det være mulig å avdekke ulike institusjonelle logikker, som er konstruerte mønstre som preger en organisasjons kultur, praksis og mennesker (Thornton & Ocasio, 2008:101).

Caset er ikke inkludert i problemstillingen, fordi oppgavens tema er generelt viktig for organisasjoner. I denne studien belyses banksektoren, da det er en spennende bransje som opplever store omveltninger om dagen.

## 1.4 Oppgavens struktur

**Kapittel 1** belyser først bakgrunn og formålet, samt oppgavens problemstilling.

**Kapittel 2** presenterer det teoretiske rammeverket for oppgaven og belyser tidligere forskning. Hovedteorier som belyses er innovasjon, ledelse og institusjonelle logikker.

**Kapittel 3** omhandler metode, hvordan dataene ble hentet inn og analysert. Det vil også fremgå beskrivelse av utvalg og bakgrunn for case. Tilslutt vil kapittelet også ta for seg validitet, reliabilitet og etikk.

**Kapittel 4** gir et innsyn i hvem informantene er og analyse av funn.

**Kapittel 5** diskuterer viktige hovedfunn. I denne delen vil problemstilling, teori og funn ses i en sammenheng. Formålet med kapittelet er å besvare problemstilling, argumentere for funnene, eventuelt kommentere svakheter og konkludere. I tillegg vil forslag til videre forskning legges ved.

**Kapittel 6** består av litteraturliste og vedlegg.

## **Kapittel 2 Teoretisk rammeverk**

I kapittel 2 presenteres ulike teoretiske begreper og litteratur som vil være relevant for studien. Viktige felt som innovasjon, ledelse og institusjonelle logikker belyses.

### **2.1 Innovasjon**

Litteraturen innenfor innovasjon er i stadig utvikling noe som gjør det utfordrende å følge med på alle felt, og vanskelig å få oversikt over helhetsbilde (Braunsgaard & Clegg, 2015:6). De fleste definisjoner innenfor dette litteraturfeltet forstår innovasjon som enten en prosess, resultat eller en effekt som skaper ny verdi og ny atferd (Aasen & Amundsen, 2011: 38). For å forklare hva som forstås som innovasjon i denne oppgaven, belyses definisjonen til Aasens og Amundsens (2011).

Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) ide, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ).

Definisjonen forener både produkt og prosess, samt et brudd i eksisterende organisering, som vil si en vesentlig endring i produkter, prosesser eller andre elementer i organisasjonen (Aasen & Amundsen, 2011:43). Innovasjonslitteraturen består også av ulike typer innovasjon (Toivonen & Tuominen, 2009:887) og en av dem er tjenesteinnovasjon. Først belyses begrepet tjeneste, og deretter tjenesteinnovasjon.

#### **Tjenesteinnovasjon**

Tjenester utgjør en stadig større andel av sysselsetting og verdiskaping i den industrialiserte verden (Miles, 2005 i Rønningen & Slåtten, 2012:157). Tjenester kan identifiseres som et resultat av en produksjonsprosess som skal endre forhold hos forbrukere, legge til rette for transaksjoner av fysiske objekter og finansielle eiendeler. I motsetning til varer er tjenester immaterielle (SSB, 2014; Moe, Rønningen, Lien & Mehmetoglu, 2012:157). De blir produsert, levert og konsumert parallelt (Randhawa & Scerri, 2015:30), som både utgjør en produkt- og prosessinnovasjon (Toivonen og Tuominen, 2007:888), men også vanskelig å reproducere i samme tilstand (Moe, Rønningen, Lien & Mehmetoglu, 2012:157).

Hovedfokuset innenfor tjenesteinnovasjon er å skape kundeerfaring og tjenesteløsninger (Randhawa & Scerri, 2015:29). Tjenesteinnovasjon oppstår i en prosess av tjenestetilbud som er basert på kundenes behov og av kunnskaper som utvikles, overføres og reproduserer på flere områder (Fuglsang & Sørensen, 2011:582). En innovasjonsprosess innenfor tjenesteinnovasjon vil bestå av å designe, utvikle, levere og håndtere tjenester (Randhawa & Scerri, 2015:29). Prosessen består derfor av et samspill mellom tjenesteleverandør og forbruker. Teknologi spiller en sentral rolle, da det kan bidra til å øke effektiviteten eller forbedre kvaliteten på tjenester (Randhawa & Scerri, 2015:31) I tillegg vil man innenfor tjenestenæringen ofte benytte andre begreper fremfor innovasjon, som for eksempel kvalitetsforbedring, kundetilfredshet og lignende (Toivonen & Tuominen, 2009:888). Videre vil grad av forandring belyses.

### 2.1.1 Nyhetsgrad

Nyhetsgrad beskriver grad av forandring og innenfor denne *utviklingsaksen* benyttes ofte radikal og inkrementell (Aasen & Amundsen, 2011:49; Randhawa & Scerri, 2015:32). Inkrementelle innovasjoner kan beskrives som en forbedring av eksisterende løsninger, som for eksempel produkter, tjenester eller prosesser. Organisasjoner som kun fokuserer på inkrementelle innovasjoner konkurrer ofte i samme marked med de samme suksesskriteriene (Gjelsvik, 2007:42). Forskning hevder at store og etablerte organisasjoner ofte produserer et bredere utvalg av eksisterende produkter eller tjenester til bedre kvalitet og lavere pris. Organisasjonen vil innad jobbe med kontinuerlig forbedring av eksisterende produktporteføljer, som fører til at de velger å investere i maskiner, utstyr og kompetanse som opprettholder eksisterende strategi og retning (Gjelsvik, 2007:42).

Radikale innovasjoner består av vesentlige endringer eller noe helt nytt, og kan skape nye forretningsområder eller produkter basert på ny kunnskap, teknologi eller kostnadsreduksjon. Det vil si at det skapes vesentlig endringer i en organisasjoners produkter, prosesser og/eller marked (Gjelsvik, 2007:42; Aasen & Amundsen, 2011:47).

Teorien om ambidestri beskriver balansen mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategier og overgangen mellom strategiene. Utnyttende innovasjonsstrategi går

ut på at bedrifter øker sin fortjeneste, ved å videreutvikle, og forbedre produktene sine (O'Reilly & Tushman, 2013:3), som vil si å utnytte eksisterende ressurser og markedsposisjoner (O'Reilly & Tushman, 2011:5). En utforskende innovasjonsstrategi innebærer at bedriften utvikler nye produkter (O'Reilly & Tushman, 2013), ved å utforske ny teknologi og marked (O'Reilly & Tushman, 2011:5), som kan gi ekstra inntekstgrunnlag. Ambidestri kan bidra til at bedrifter blir mer fleksible ved store markedsendringer (O'Reilly & Tushman, 2013:3).

Forskning hevder at både utforskning og utnyttelse krever forskjellige former for kunnskap (March, 1991 i Gjelsvik, 2007). Spesialkompetansen til en virksomhet kan både være en fordel og ulempe for utforskning, da virksomhetens kjernekompetanse er innebygd i organisasjonens identitet og karakter, og utfordrende å endre på kort sikt (Gjelsvik, 2007:29). Når virksomheter skal utvikle radikale innovasjoner er det behov for andre kunnskaper, for å oppnå et annet resultat, (Gjelsvik, 42-47).

I følge O'Reilly og Tushman (2011:9) er det høyere sannsynlighet for suksessfull ambidekstri hvis fem betingelser er tilstede i organisasjonen:

1. Compelling strategic intent that intellectually justifies the importance of both exploration and exploitation.
2. An articulation of a common vision and values that provide for a common identity across the exploitative and exploratory units.
3. A senior team that explicitly owns the unit's strategy of exploration and exploitation; there is a common-fate reward system; and the strategy is communicated relentlessly.
4. Separate but aligned organizational architectures (business models, structure, incentives, metrics, and cultures) for the exploratory and exploitative units and targeted integration at both senior and tactical levels to properly leverage organizational assets.
5. The ability of the senior leadership to tolerate and resolve the tensions arising from separate alignments

Christensen (1997, i O'Reilly & Tushman, 2008:192) er kritisk til at organisasjoner tar i bruk to strategier samtidig, da de er motsetninger i organisatoriske prosesser (Brenner & Tushman, 2003:247). Hvis avdelingene som arbeider med utforskning har lavere inntjening, sammenlignet med hovedorganisasjonen som arbeider med utnyttelse, og betjener andre

kundegrupper, er det hensiktsmessig å separere strategiene i egne enheter for å øke muligheten for suksess. Denne tanken støttet også av andre forskere (O'Reilly and Tushman, 2008:192; Brenner & Tushman, 2003:247), som hevder at bedrifter som jobber med både utforskning og utnyttelse blir «stuck in the middle», får lavere prestasjonsnivå og bør derfor kun fokusere på en av typene. Enhetene bør separeres både fysisk og kulturelt, med ulike målesystemer, incentiver og ledelsesteam (Brenner & Tushman, 2003:247).

### 2.1.2 Typologier

I denne sammenhengen belyses ulike typer innovasjon. Fundamentet er inspirert av Schumpeter som skiller innovasjon i fem hovedformer: introduksjon av nytt produkt, introduksjon av ny produksjonsmetode, inntrenging i nye markeder, utnyttelse av nye råvarer eller halvfabrikata og ny organisering i eller av en næring (Moe, Rønningen, Lien & Mehmetoglu, 2012:159).

Innovasjonstypene er preget av en forståelse fra vareproduserende næringer (Moe et al., 2012:158), men begrepene i seg selv vil komme godt til nytte for å få en forståelse for hvilken type innovasjon informantene referer til.

- Produktinnovasjoner består av nye eller forbedrede produkter eller tjenester. Innovasjonen skal være ny for forbruker, men ikke nødvendigvis for foretaket.
- Prosessinnovasjoner består både av nye eller forbedrede produksjonsmetoder eller metoder for levering av varer og tjenester. Det skal være nytt for organisasjonen, uten å være nytt på markedet.
- Organisasjonsinnovasjon innebærer å gjennomføre endringer, eller fornyelse i strukturen i organisasjonen eller endre ledelsesmetoder for å øke kunnskap, kvalitet på det som tilbys eller øke effektivitet.
- Markedsinnovasjon introduserer enten et nytt eller forbedret design eller salgsmetoder som fører til at virksomheten blir mer attraktiv eller åpner opp for nye markeder.

I denne delen er ulike perspektiver på innovasjon presentert. I neste del legges det frem ulike teorier om ledelse og innovasjonsledelse, som også er et viktig element i problemstillingen og for studien generelt.



## 2.2 Ledelse

Problemstillingen bygger på hvordan ledere forstår innovasjon og hvordan deres forståelse påvirker det praktiske arbeidet med innovasjon. Litteraturen belyser flere steder at ledelse har en vesentlig betydning for innovasjonsarbeid og innovasjonsevne (Aasen & Amundsen, 2011; Gjelsvik, 2007). Lederskap spiller en viktig rolle for organisasjoners kreativitet og har en sentral posisjon i forhold til initiering, utføring og implementering av innovasjon, samt overkomme motstand (Kesting, Ulhøi, Song & Niu, 2015:22).

Ledere påvirker (Alvesson, Sveningsson & Blom, 2017) arbeidet i organisasjonen ut i fra hvordan de forstår, og verdsetter innovasjon, hvordan de kommuniserer, oppmuntrer eller motvirker og begrenser innovasjon (Gjelsvik, 2007:259). I følge Aasen og Amundsen (2011:202) bør innovasjonsledelse være en integrert del av alle lederroller, da det omfatter alle de faktorene som i en organisasjon påvirker muligheten for utvikling, og utnyttelse av nye løsninger, for å forbedre organisasjonens evne til å nå målene (Aasen & Amundsen, 2011: 202).

Begrepet lederskap er i stadig utforming (Arnulf, 2012:12), som også har ført til flere brede og ambisiøse definisjoner med lite verdi og betydning. Ledelse handler om påvirkning (Alvesson & Spicer, 2010:9) og ifølge Arnulf (2012:12) utøver ledere både makt, styring og ledelse. Det handlet om å skape oppslutning blant folk, som vil si å påvirke ansattes innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål ved å gjøre det meningsfylt (Arnulf, 2012:9).

Alvesson et al., (2017:8) definerer ledelse som:

(...) to be about the people involved in an asymmetrical (unequal) relationship (formally or informally, permanently or temporarily, but not only momentarily) involving followers. Leaders are interpersonally trying to define meaning/reality for others who are inclined to (in a largely voluntary basis) accept such meaning - making and reality defining influencing act

Det vil si at ledere påvirker medarbeidernes holdninger og oppfatninger, mens de også bevisst inntar ulike lederroller som Alvesson (2017) et al. belyser. Lederskap består av seks ulike roller: ledership, management, exercise of coercive power, peer influence (via networks),

group work og autonomy. Jeg velger ikke å gå i dybden på disse typene. Alvesson et al., (2017:8) introduserer begrepet reflexive leadership som vil si, når ledere blir mer bevisste på hvilken ledersstil de benytter, vil det også påvirke hvordan de forholder seg til ulike situasjoner og hvordan de velger å løse oppgaver (hvordan de utvikler seg som ledere). I slike situasjoner vil forståelsen påvirke de praktiske handlingene, som igjen påvirker hvilke prioriteringer man har og hvordan man løser ulike problemer (Alvesson et al., 2017:8), som er svært relevant i forhold til oppgavens problemstilling.

## 2.2.1 Tidligere litteratur om lederes forståelse av innovasjon

Lederes teorier, fortolkninger og forståelse av innovasjon er viktig, da de styrer etablert praksis i en organisasjon. Deres oppfatninger og teorier om innovasjon påvirker hvordan de forstår fenomenet, og hvilke organisasjonsmekanismer som enten fremmer eller hemmer innovasjon. Atferden til ledere vil også avhenge av deres interesse og holdninger til innovasjon, og derfor kan deres teorier være en viktig implikasjon på hvordan man skal legge til rette for innovasjonsprosesser internt og hvilke valg som prioriteres (Gjelsvik, 2007:268).

Litteraturen fremlegger at det er lite overensstemmelse mellom innovasjon, og innovasjonsledelse ut ifra akademisk betydning og faktisk lederpraksis. Det vil si at teori og praksis ikke henger sammen. Teoriene legger vekt på at toppledere ofte fremhever den strategiske viktigheten av innovasjon til omgivelsene (utad), men at de internt i organisasjonen lite støtte og tilrettelegging for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011; Storey & Salaman, 2005:203).

Ut ifra tidligere forskning om innovasjon er det fire faktorer må betraktes som faste:

1. Innovasjon er viktig for økonomisk vekst og konkurransefortrinn
2. Organisasjoner vil parallelt måtte drive med operativ drift, utvikle og ta i bruk nye løsninger
3. Ledelse av innovasjoner krever innsats fra flere områder. I tillegg kreves det et fokus på læring, kultur, organisering, og ledelse for å utvikle og vedlikeholde organisasjonen
4. Innovasjon formes av tidligere erfaringer, og evnen til å gripe en mulighet være avhengig av hva man har opplevd og lært tidligere  
(Aasen & Amundsen, 2011:204)

De nevnte faktorene belyser kompleksiteten av innovasjon og at forståelsen til enkelte ledere styrer situasjonen. Studien trekker frem at lederes forståelse, tro og antakelser er relevante elementer, for om en organisasjon lykkes med innovasjon eller ikke. Funnene belyste ledere i innovative og lite innovative bedrifter (Storey & Salaman, 2005; Aasen & Amundsen, 2011:204)

I følge Storey og Salamans (2005) studie har ledere i innovative bedrifter ofte en lignende forståelse av hvilke faktorer som fremmer og hemmer innovasjon, mens det er motsatt i de lite innovative bedriftene. De hevder at ulike forståelser gir ofte frustrasjon og lav innovasjonsevne. Det er hovedsakelig to måter å jobbe med innovasjon på som enten er radikal eller inkrementell. Ledere som ser verdien av innovasjon har ofte en rikere og nyansert fortolkning av fenomenet, i motsetning til ledere som ikke verdsetter og nedprioriterer innovasjon, på grunn av høy risiko og usikkerhet. Viktige momenter som er trukket frem fra deres forskning (Storey & Salaman, 2005) belyses nedenfor.

Faktorer som fremmer innovasjon:

- Kultur som støtter kreativitet og innspill fra medarbeidere
- Sentralisering som bidrar til spredning av innovasjon
- Klar visjon og strategi

Faktorer som hemmer innovasjon:

- Innovasjoner tilpasses eksisterende struktur og strategi for å få kontroll og begrense usikkerhet
- Innovasjon plasseres i støttefunksjoner
- Spesialisering, formalisering, sentralisering

(Storey & Salaman (2005), Gjelsvik (2007:264-265), Aasen & Amundsen (2011:188)

Frem til nå er det presentert teorier og studier om innovasjon og ledelse. Litteraturen fremhever hvor viktig innovasjonsledelse er for organisasjoners innovasjonsevne. I det videre belyses det analytiske rammeverket for oppgaven, det vil si teorien som benyttes for å analysere dataene.

## 2.3 Institusjonell teori og logikker

Institusjonelle logikker er et analytisk rammeverk som har bakgrunn i nyinstitusjonell teori (Thornton & Ocasio, 2008:99). Denne studien skal som tidligere nevnt undersøke hvordan ledere forstår innovasjon og hvordan de påvirker innovasjonsarbeidet i praksis. Institusjonelle logikker fokuserer på forståelsen til mennesker innenfor en organisasjon, og vil derfor være en relevant måte å analysere empirien på. Det vil bli benyttet som et rammeverk for å finne ulike institusjonelle logikker i en bank.

Nyinstitusjonell teori kritiserer tanken om at organisasjoner og individer handler rasjonelt. Det vil si at organisert praksis er uavhengig av formell struktur, som kalles for dual structure (Eriksson – Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014:253-257). Organisasjoner består derfor av en formell og uformell struktur. Denne teorien vektlegger hvordan organisasjoner påvirkes av krav fra omgivelsene, som innenfor institusjonelle logikker kalles for organisasjonsfelt. Alle organisasjoner består av konstruerte felt med lignende organisasjoner, som påvirker hverandre og setter krav. Organisasjoner som er medlem av et felt må derfor endre, og tilpasse seg ulike krav for å oppnå legitimitet. Eksempelvis kan et krav være lignende organisasjonsstruktur, som kan ses i sammenheng med strukturen innenfor høyskole og universitet. Dermed identifiseres organisasjoner med hverandre, ved at de imiterer hverandre for å oppnå legitimitet. Det vil føre til aksept fra omgivelsene og muligheter for ulike frynsegoder og ressurser. Derimot kan også imitering føre til homogenitet i et organisasjonsfelt, som kalles for institusjonell isomorfisme (gammelt organisasjonsfelt). Jeg velger å ikke gå dypere inn på isomorfisme i denne omgang (DiMaggio & Powell, 1991:150-152). I tillegg kan også organisasjonsfelt påvirke når og hvilke logikker som skal råde i en organisasjon.

### 2.3.1 Logikker

Institusjonelle logikker benyttes som et verktøy, fordi det kan gi innsikt i hvordan ledere forstår og handler i forhold til innovasjon. Institusjonelle logikker vil utledes gjennom å analysere hvordan informantene forstår og omtaler seg selv, sin virksomhet og andre aktører (Andreassen & Fossetøl, 2014:182).

Et sentralt kjennetegn innenfor institusjonelle logikker **er at interesser, identiteter, verdier og antakelser hos individer og organisasjoner er rådende** (Scott, 2008:76). Institusjonelle

logikker består av ulike mønstre som er preget av kultur, eksisterende praksis og mennesker. Disse mønstrene danner et grunnlag for hvordan individer tolker organisasjonshverdagen. I den forstand vil logikker påvirke individer gjennom hvordan de oppfatter en viss situasjon som enten fornuftig, riktig eller feil (Thornton & Ocasio, 2008:101). Logikkene vil forme og skape spilleregler innenfor en organisasjon (Thornton & Ocasio, 2008:111).

Braunsgaard og Clegg (2015:18) forstår logikker som et sett av tanker (oppfatninger) eller et perspektiv på verden. En annen forklaring av begrepet kan være en type skjema som *«provides a vehicle for (the manager's) concept of the social construction (or enactment) of a firm's environment»* (Braunsgaard & Clegg, 2015:18; Weick, 1979).

Innenfor teorien om institusjonelle logikker er det enkeltpersoner som bærer ulike forståelser, for eksempel av innovasjon, og som kan ha en viss påvirkning på andre mennesker. Dette kalles for *agency* som kan være personer som har høy innflytelse på regler, relasjoner, ressurser, organisering samt struktur av organisasjonen. Slike personer vil også ansvar, makt og myndighet til å påvirke (Scott, 2008:77), som kan gi en allment akseptert forståelse som representeres i organisasjoner eller gjennom kulturen «hvordan vi gjør det her», eller kalt institusjonalisering (Greve, 1995:69; Aasen & Amundsen, 2011:200).

Institusjonelle logikker er også avhengig av sterke og svake bånd mellom mennesker. For at en eller flere logikker skal være rådende i en organisasjon, er det behov for relasjoner. Slik vil institusjonelle logikker formidles til personer, grupper, avdelinger eller organisasjonen. Personer med sterke bånd til en *agency*, som er bærer av en logikk, vil i høyere grad bli påvirket av samme logikk. Mennesker med sterke bånd og gjensidig avhengighet påvirker spredningen av logikken og hvordan den blir implementert som en felles logikk. På den andre siden vil svake bånd til en *agency*, resultere til at en gruppe eller avdeling enklere kan avvike fra en rådende logikk. Det vil si at mennesker som ikke er påvirket av en dominerende logikk, vil lettere kunne tilpasse seg andre logikker og godta et mangfold av logikker (Besharov & Smith, 2014)

I dette kapittelet er relevant litteratur hentet frem for å belyse oppgavens problemstilling. Teoriene fremhever hvor omfattende innovasjon er og at det finnes ulike perspektiver på innovasjon. I tillegg vektlegges viktigheten av innovasjonsledelse og hvordan ledere kan påvirke arbeidet gjennom innflytelse. Sist, men ikke minst benyttes institusjonelle logikker for å beskrive noe uformelt og noe som ofte tas for gitt.

### 2.3.2 Mangfold av logikker

Modellen til Besharov og Smith (2014) er relevant, da oppgaven har som formål å avdekke ulike institusjonelle logikker som påvirker lederens forståelse og handlinger i forhold til innovasjon. Modellen vil benyttes som et verktøy i diskusjonen.

En organisasjon kan både bestå av en dominerende logikk (rådende) eller et mangfold av logikker. Organisasjoner som tar i bruk et mangfold av logikker har større mulighet for å bli mer varige, bærekraftige og innovative, men øker også sjansen for interne konflikter i en organisasjon (Besharov og Smith, 2014:371). Besharov og Smith (2014: 371) beskriver samspillet mellom ulike logikker. Modellen deles inn i fire idealtyper i organisasjonen, i tillegg til grad av konflikt mellom ulike logikker. Den beskriver hvorfor og hvordan organisasjoner tar i bruk et mangfold av logikker.

Før modellen presenteres redegjøres det for de sentrale begrepene i modellen, *centrality* og *compatibility*. Centrality defineres som: "...the degree to which multiple logics are each treated as equally valid and relevant to organizational functioning". Når en logikk dominerer i kjerneaktivitetene til en organisasjon er centrality lav, mens når flere logikker oppstår er den høy. Compatibility defineres som "... the extent to which the instantiations of logics imply consistent and reinforcing organizational actions". Compatibility er lav når det er usikkerheter rundt selve målet og *strategier* i organisasjonen. Derimot er den høy, når det bare er usikkerhet rundt måten man benytter for å nå målet.

I *contested* består en organisasjons kjerneaktiviteter av ulike logikker som bidrar med motstridende måter for handling. Ledende aktører vil derfor ved lav compatibility streve med motstridende mål, verdier og identitet, samt strategier og praksis for å nå dette. Flere logikker vil oppstå samtidig, men uten en viss sammenheng. Dette kan føre til store konflikter mellom

logikkene, siden de er en del av organisasjonens formelle og uformelle sider, samt representert blant medlemmene.

*Estranged* organisasjoner bruker en dominerende logikk som påvirker organisasjonens funksjon. Den dominerende logikken vil gi usikkerhet ved håndtering av ulike oppgaver, da medlemmene i organisasjonen har ulike fremgangsmåter. Innenfor slike organisasjoner vil det oppstå moderate konflikter mellom logikker, men den dominerende vil ofte utkonkurrere og fortsette som den rådende.

*Aligned* organisasjoner tar i bruk logikker som gir god retning for hvordan organisasjoner skal fungere. Innenfor disse organisasjonene opererer flere ulike logikker parallelt rundt kjerneaktiviteter. Kjernefunksjonene til organisasjonen er klare og det reflekteres i mål, verdier, identitet og praksis. Det er lav sjans for konflikt i en slik organisasjon.

*Dominant* organisasjoner har klare mål, strukturer og identitet og arbeidspraksis. Det finnes bare en dominant logikk som blir forsterket av andre tilhørende logikker. Mulighet for konflikt er lav da den dominerende logikken er rådende for organisasjonen.

**FIGURE 1**  
**Types of Logic Multiplicity Within Organizations**

<b>Degree of centrality</b>	<b>High</b> Multiple logics are core to organizational functioning	<b>Contested</b> <i>Extensive conflict</i>	<b>Aligned</b> <i>Minimal conflict</i>
	<b>Low</b> One logic is core to organizational functioning; other logics are peripheral	<b>Estranged</b> <i>Moderate conflict</i>	<b>Dominant</b> <i>No conflict</i>
		<b>Low</b> Logics provide contradictory prescriptions for action	<b>High</b> Logics provide compatible prescriptions for action
		<b>Degree of compatibility</b>	

Modell 1: Besharov og Smith (2014:371)

### 2.3.2.1 Refleksjon i forhold til teori

Institusjonelle logikker er et attraktivt rammeverk, men er utfordrende å definere og vanskelig å anvende i analysen på en nyttig og korrekt måte. Teorien er under utvikling og har blitt benyttet som et eksperiment på andre felt (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012:1). I denne oppgaven har jeg benyttet teorien for å avdekke sentrale logikker i forhold til problemstillingen.

I dette kapittelet er tre viktige teoretiske felt belyst. Først ble begrepet innovasjon redegjort for, deretter ble viktigheten av ledelse lagt frem og sist men ikke minst, ble det analytiske rammeverket presentert. Litteraturen vil bli operasjonalisert i analyse og diskusjon. I det neste presenteres studiens valg og metoder.



## Kapittel 3 Metode

I dette kapitlet redegjøres det for metodisk tilnærming, forskningsstrategi og begrunnelse av valg og vurderinger gjort underveis, samt styrker og svakheter ved undersøkelsen.

### 3.1 Valg av metode

Oppgaven har som formål å fordype seg i et sosialt fenomen for å få en dypere forståelse (Thagaard, 2009:17) av innovasjon, og hvordan ledere påvirker innovasjonsarbeidet. Mesteparten av innovasjonsforskningen er basert på kvantitativ data som fokuserer på uavhengige variabler som påvirker innovasjon. Det er påvist en mangel på kvalitative studier innenfor innovasjonsfeltet som har et internt perspektiv fra organisasjoner. I tillegg har ledere og andre innovative aktører ofte ikke blitt ansett som «eksperter» på eget felt (Salinto & Eriksson, 2013:3). Derfor vil jeg benytte en kvalitativ metodetilnærming som samsvarer med det analytiske rammeverket institusjonelle logikker, da det er behov for nærkontakt ved bruk av intervju (Silverman, 2006:43). Målet er å samle inn ulike kvaliteter som informantene fremlegger, som har en viss dybde og betydning, og ikke utbredelse og antall som en kvantitativ metode (Thagaard, 2009:17).

#### 3.1.1 Sparebank 1

Sparebank 1 (SB1) er caset i oppgaven. Det er tatt utgangspunkt i et geografisk område, men på grunn av anonymitet er både sted og navn utelukket. Et av kjennetegnene ved SB1 er hovedkontor i en norsk by og filialer i flere regioner. Vanlige arbeidsoppgaver innenfor denne banken består av rådgivning, salg, utlån, forsikring, eiendom med mer, som vil si tradisjonelle arbeidsoppgaver innenfor banknæringen. Innenfor denne banken intervjues ledere fra ulike nivåer i hierarkiet.

### 3.2 Forskningsdesign

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan ledere forstår innovasjon, og hvordan de påvirker dette arbeidet i praksis, ut i fra et institusjonelt perspektiv. For at jeg som forsker skal få mulighet til å studere innovasjon gjennom et dybdeintervju, er jeg avhengig av å forstå den subjektive opplevelsen til informantene, som vil si hvordan de opplever sin egen verden (Thagaard, 2009:38). Fenomenologi vil derfor egne seg som forskningsdesign, da det

benyttes for å analysere meningsinnhold (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011:194). Casestudie som baserer seg på å samle inn rikelig med informasjon om en eller to enheter, ble også vurdert. I litteraturen er det også påvist ulike oppfatninger om hva et casedesign er (Thagaard, 2009:50), men for å besvare denne problemstillingen egnet fenomenologi seg. Ved bruk av fenomenologi vil jeg få mulighet til å studere det som ofte tas for gitt innenfor en kultur, samt utforske, beskrive og forstå mine informanter og deres erfaringer med innovasjon (Johannessen et al., 2011:86).

### 3.3 Valg av innsamlingsmetode

Intervjuundersøkelser er velegnet for å få informasjon om hvordan mennesker opplever og forstår seg selv i forhold til omgivelsene (Thagaard, 2012:61). Denne innsamlingsmetoden egner seg sammen med forskningsdesign. Intervju åpner opp for observasjon av kroppslige og emosjonelle uttrykk, som kan ses i samsvar med hvordan informantene svarer (Johannessen et al., 2011:145). Ved bruk av andre metoder som for eksempel spørreskjema, vil ikke informanten få den samme friheten til å uttrykke seg, og oppfatninger og erfaringer vil derfor ikke komme tydelig nok frem. Sosiale fenomener er komplekse (Johannessen et al., 2011:145), og derfor vil jeg gjennom intervju for å få mulighet til å se sammenhenger, eller ulikheter, avdekke ting underveis og stille oppfølgingsspørsmål. Med bakgrunn i dette velger jeg derfor intervju som innsamlingsmetode.

### 3.4 Utvalg av informanter

Utvalget av informanter baserte seg på et strategisk utvalg. Det vil si at informantene ble valgt på bakgrunn av enkelte egenskaper, eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen eller det teoretiske rammeverket (Thagaard, 2009:55)

Utvalget ble rekruttert gjennom snøballmetoden. Snøballmetoden består av å ta kontakt med en, eller flere personer med spesifikke egenskaper, eller kvalifikasjoner som er relevante for problemstillingen. Internshipet 2017 resulterte til kontakter i SB1, og sammen med Trond (kontaktperson i SB1) fant vi relevante kandidater til intervjuet. Det var det først og fremst Trond som styrte utvalget basert på det som ble etterspurte. Kravene var å intervju *ledere* i SB1 som hadde vært *inkludert* i noe av arbeidet med *innovasjon* gjennom deres stilling,

avdeling eller ledergruppe. Derfor var det tilslutt bare et antall ledere som var relevante å intervju basert på problemstillingen.

Størrelsen på utvalget skal vurderes i forhold til et “metningspunkt”. Det vil si når studie av flere enheter ikke gir ytterligere informasjon, kan man betraktet utvalget som stort nok (Thagaard, 2009:59). I utgangspunktet hadde jeg sett for meg et antall mellom 6-9 personer. En retningslinje innenfor kvalitativ metode er at antallet i utvalget ikke bør være større, enn at det er mulig å gjennomføre grundige analyser. Med dette i bakhodet ble det tatt en vurdering på møte nr. 2 med Trond om et utvalg på 8 informanter, fordi utvelgelse kan få en betydning for oppgavens konklusjon og overførbarhet (Thagaard, 2009:55). På møte nr. 1 med Trond og tre andre medarbeidere fra banken ble det diskutert om 9 informanter, men i etterkant av intervju og innsamling av data, kunne et antall på 6 informanter fungert like godt.

Trond kontaktet informantene og inviterte til intervju. Invitasjonene ble sendt per e-post og inneholdt et informasjonsskriv om formålet med undersøkelsen. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om meg selv, studiet, hvorfor SB1 studeres, problemstilling, frivillig deltakelse og anonymitet. Trond arrangerte intervjuene, da dette var mest hensiktsmessig med tanke på at han både hadde epostene til informantene og mulighet for booking av rom.

Tabell 1: Informasjon om informanter

Informant	Ansvarsområde	Antall år i Sparebank 1	Tid/sted for intervju
Tove	Ansvar for marked, produkt, løsninger og støtteavdelinger	15- 20 år	28.02.18 55 minutter
Jens	Ansvar for alt som skjer ut mot næringen Operative avdelinger	10-15	07.03.18 25 minutter
Per	Leder callsenter	10-15 år	27.02.18 50 minutter
Kristin	Leder callsenter	Under 5 år	15.03.18 55 minutter
Kåre	Leder filial	30-35 år	01.03.18 40 minutter
Heidi	Leder filial	30 – 35 år	07.02.18 20 minutter
Ole	Leder produktavdeling	30 – 35 år	01.03.18 30 minutter
Fredrik	Leder utviklingsavdeling Støttefunksjon	Under 5 år	27.02.18 25 minutter

Oppsummert viser tabellen viktig informasjon om enkelte informanter, deres ansvarsområde, antall år i banken og varighet på intervju. Utdannelse og tidligere erfaring er ikke tatt med i tabellen, men vil nevnes ved behov i analysen og diskusjon.

### 3.4.1 Intervjuguide

Strukturen på et intervju kan vanligvis deles inn i enten strukturert, ustrukturert eller semistrukturert. Intervjuene i denne studien gjennomført ved bruk av en semistrukturert intervjuguide, med mulighet for variasjon i spørsmål, tema og rekkefølge. Fordelen med semistrukturert er at forsker kan bevege seg frem, og tilbake i intervjuguiden ettersom hva intervjuobjektene forteller (Johannessen et al., 2011:145). En annen fordel vil være at informantene får mer frihet til å fortelle, innenfor visse rammer, som gir muligheter til å fange opp inntrykk og erfaringer om innovasjon. Intervjuguden åpner også opp for oppfølgingsspørsmål som kan bidra med ny informasjon.

Intervjuguiden i denne undersøkelsen besto totalt av 11 spørsmål og ble utviklet på grunnlag av ulike teorier og problemstilling (vedlegg 1). Etter en vurdering ble ikke intervjuguiden sendt ut på forhånd. Valget kommer etter et ønske om å ikke få ferdigfylte og forberedt svar, men også fordi en forståelse eller oppfatning av et fenomen kan bli påvirket settingen.

### 3.4.2 Gjennomføring av intervju

Gjennomføringen av intervjuer tok sted i uke 9,10 og 11 i lokalene til SB1. I utgangspunktet var det bare uke 9 og 10 som ble satt av til intervju, men på grunn av andre omstendigheter ble et intervju flyttet til uke 11. Målet var å ha 8 informanter og noe som ble oppnådd.

Alle intervjuene tok sted på et møterom unntatt ett, som tok sted på informantens kontor. Intervjuets varighet var alt fra 20 til 55 minutter. Varigheten på hvert intervju varierte da enkelte svarte konkret på spørsmålene, eller gjennom eksempler, og behovet for informasjon ble derfor mettet. Det var også mulighet å ta kontakt med informantene i etterkant.

Lydopptak ble benyttet under intervjuene for å sikre at all informasjon ble tatt opp og lagret, med samtykke fra informanter. En fordel med lydopptak er at all informasjon blir tatt opp og gir rom for at forskeren kan konsentrere seg (Thagaard, 2009: 102) om samtalen med informanten, samt oppfatte kroppsspråket til de enkelte underveis gjennom observasjon. I

tillegg til lydbånd ble det skrevet ned enkelt ord (memos) som bidro med oppfølgingsspørsmål.

### 3.4.3 Transkribering og analyse

Transkribering er en tidkrevende prosess, men også en fordel da forskeren blir godt kjent med dataene (Nilssen, 2009:47). Hvert intervju hadde minst en halv time til to timers mellomrom, ut i fra det som passet informantene, og ble derfor transkribert fortløpende. Det første intervjuet ble transkribert like etter, blant annet for å se om noe manglet av informasjon og som kunne være relevant å spørre i neste runde. Selv om intervjuguiden var ferdigstilt ble enkelte formuleringer av spørsmål endret underveis. Utenom dette ble det ikke gjort noen endringer i opplegget.

Etter transkriberingen ble hvert intervju gjennomgått, for å skape et bilde av de ulike informantene og ble avsluttet med et sammendrag. Det ble benyttet en tematisert tilnærming som setter temaer i fokus, og gir mulighet for å analysere hvert tema opp mot hver informant, (Thagaard, 2009:171) som også egner seg til fenomenologisk design. Stegene nedenfor ble fulgt ved analysering av data.

1. Skape helhetsinntrykk og skrive sammendrag fra hvert intervju
  2. Koder, kategorisere og danne egne begreper
  3. Kodensering
  4. Sammenfatning
- (Johannessen et al., 2014:198)

I steg 2 ble intervjuene gjennomgått nøyere, hvor viktige ord og uttrykk ble merket. Det som var viktig i analysen var å finne kjennetegn på institusjonelle logikker. Dette var en utfordring i seg selv, og som nevnt tidligere er rammeverket vanskelig å benytte på en hensiktsmessig måte. Allikevel benyttet jeg dette rammeverket, fordi det passet problemstillingen og ga innsikt i den forståelsen jeg var ute etter.

Etter at viktige temaer ble merket, ble utsagn fra alle informantene kodet/kategorisert og plassert i tabeller for å strukturere informasjonen. Temaer knyttet direkte til innovasjon var gjennomgående, og etter hvert kom det frem andre relevante temaer. I analysen var det en

god del informasjon som var viktig, og derfor var koding et viktig verktøy for å samle informasjon som besvarte problemstillingen. Informasjonen ble både organisert etter temaer som dukket opp og på bakgrunn av teori. På bakgrunn av forskningsstrategi og problemstilling var det viktig å bevare et helhetsinntrykk, selv om informasjonen selekteres og finne tekstelementer som er meningsbærende (Johannessen et al., 2014:196-198).

Innenfor temaene som ble funnet var det ulike forståelser, og eksempel på praktisk arbeid som ble belyst, som kunne indikere på ulike institusjonelle logikker. Det handler om å komme bak utsagnene, og se hvilke verdier, holdninger, antakelser, interesser og lignende, som lå til grunn i informantenes forståelse og som styrte deres handlinger. Deretter ble det dannet egne ord og uttrykk som beskriver dette meningsinnholdet. Tilslutt ble det benyttet god tid til å tolke hvert utsagn for å oppdage mønstre, for eksempel sammenhenger og ulikheter, som ble videre omdannet til en analyse som presenteres i neste kapittel.

En tematisert tilnærming ble ikke fulgt slavisk, men viktige elementer innenfor analysen ble benyttet. I en slik prosess vil man ofte gå frem og tilbake i materialet, noe som også ble gjort i denne analysen. En fordel er at man får mulighet til å avdekke viktige elementer underveis og gode sitater som beskriver de ulike institusjonelle logikkene.

#### 3.4.4 Abduksjon

I oppgaven er det benyttet en abduktiv tilnærming som er posisjonert mellom induksjon og deduksjon. Det vil si at teorien er utviklet på grunnlag av systematiske og dyptpløyende analyser (Thagaard, 2009:194). Først hentes litt teori ut, deretter samles empirien inn og studeres, for så å tilpasse eller tilføye nye teorier. For å skape en sammenheng i oppgaven, mellom det teoretiske rammeverket, problemstilling og empiri er det viktig med gode vurderinger underveis.

### 3.5 Reliabilitet og validitet

Innenfor kvalitative metoder har man problematisert grunnlaget for den kvalitative forskningens legitimitet ved anvendelse av reliabilitet og validitet. Det er imidlertid ikke nedfelt noe etablert praksis innenfor kvalitativ forskning for å studere forskningens legitimitet, og derfor benyttes reliabilitet og validitet i denne oppgaven (Thagaard, 2009:22). Reliabilitet knyttes til forskningen pålitelighet, mens validitet fokuserer på forskningens

gyldighet (Thagaard, 2009:22). Reliabilitet vurderer nøyaktigheten av en undersøkelses data, hvilke data som brukes, innsamlingsmetode og bearbeidelse av data (Johannessen et al., 2011:22).

Det er beskrevet hvilke samfunnsvitenskapelig metode, design og innsamlingsmetode som benyttes. I tillegg er selve gjennomføringen av intervju og hvordan dataene ble analysert beskrevet. Teorier og metoder er koblet opp mot oppgavens problemstilling og belyser fenomenet som skal studeres.

En faktor som kan påvirke resultater, er i hvilken rekkefølge man stiller spørsmålene under intervjuet. Under intervjuet ble ikke spørsmålene stilt i kronologisk rekkefølge, da enkelte informanter svarte på spørsmålene underveis (Johannessen et al., 2011:243). Semistrukturerte intervjuer åpner opp for oppfølgingsspørsmål, som ikke er tatt med i intervjuguiden og som ofte er kontekstavhengig. En mulighet ville være å ta med alle oppfølgingsspørsmålene i intervjuguiden for å styrke oppgavens reliabilitet.

### 3.5.1 Begrepsvaliditet

Validitet handler om gyldigheten av de tolkningene forskeren har kommet frem til (Thagaard, 2009:201). Validitet tar for seg i hvilken grad forskerens fremgangsmåter, og funn på en riktig måte reflekterer studiets formål og presenterer virkeligheten som er studert (Johannessen et al., 244).

I denne studien er alle valg beskrevet og begrunnet og relevant informasjon delt (eks. Tabell 1) for å styrke oppgavens validitet (Johannessen, 2011:244), slik at en tredjepart kan vurdere prosessen trinn for trinn. I tillegg inneholder oppgaven refleksjoner rundt relasjonen til informanter, og andre elementer som kan påvirke innsamling av data og endelig resultat. Som nevnt ovenfor er forskeren selv instrumentet i kvalitative studier, og derfor er det både informant og forsker som påvirker dataene.

I tillegg er det viktig å vurdere om alt informantene forteller er sant eller riktig (Johannessen et al., 2011:244). Alle er preget av ulike forståelser, erfaringer og konteksten. De ulike lederne i intervjuet kan ikke si alt, både fordi de er begrenset av sin stilling, fordi det er upassende eller vanskelig å beskrive (Gjelsvik, 2007). En svakhet ved oppgaven kan være at det er bare en person som undersøker fenomenet. Et samarbeid hadde muligens gitt flere tolkninger og eventuelt et annet resultat.. Siden det ikke er situasjonen, benyttet jeg lydopptak og transkriberingsnotatene i undersøkelsen.

### 3.5.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan overføres til andre organisasjonen. Problemstillingen er generell og relevant for alle organisasjoner. Oppgaven bruker SB1 som case, men det teoretiske rammeverket og metoden kan tilpasses til andre organisasjoner. Det som kan hindre samme resultater er systematisering, og analyse, da informasjonen blir bearbeidet og løftet ut av konteksten (Johannessen et al., 2011:246).

### 3.5.3 Objektivitet

Som nevnt ovenfor er metodisk fremgangsmåte beskrevet detaljert, samt kritikk og vurdering av valgt. Tidligere internship, påvirkning fra Trond og andre implikasjoner er også tatt med, samt tidligere forskning. Det vil bidra til å styrke oppgavens objektivitet.

### 3.5.4 Ethiske refleksjoner

I denne undersøkelsen er informantene anonymisert for å bevare deres identitet. Siden dette er ledere har jeg vært ekstra oppmerksom på dette underveis. I tillegg er det også sendt meldeskjema til NSD (Vedlegg 2).

Når det gjelder etikk er det viktig å nevne Trond som er kontaktpersonen i SB1. Som tidligere nevnt har Trond hatt en betydning for valg av informanter og informasjon. Det kan ha påvirket undersøkelsens funn i større grad enn antatt. På den ene siden har Trond hatt en påvirkning, men på den andre siden ble også informantene valgt ut på bakgrunn av bestemte kriterier.



Et annet viktig element er internshipet 2017 som ga meg et innblikk i, og inntrykk av organisasjonen. Internshipet kan derfor ha påvirket hvordan jeg oppfatter organisasjonen og informantenes svar. Dette er noe som jeg har vært oppmerksom på ved masteroppgaven. Jeg har valgt å gå inn i undersøkelsen med «blanke ark» for å ikke påvirke utfallet og funnen. Selv om jeg er oppmerksom på det, vil det alltid være en mulighet for å bli påvirket av tidligere erfaring.

I neste kapittel presenteres analyse og tolkning av funn.

## Kapittel 4 Analyse og tolkning av funn

Denne analysen presenterer lederes forståelser av innovasjon, og hvordan deres forståelse får innvirkning på arbeidet med innovasjon. Funnene vil bli analysert ved bruk av det analytiske rammeverket institusjonelle logikker. Viktige kjennetegn ved institusjonelle logikker er verdier, antakelser, interesser, forståelser og identiteter (2.3.1). I tillegg vil analysen inkludere egne tolkninger.

Analysen er delt inn i seks deler for å organisere informasjonen, og gi et grundig bilde av de ulike institusjonelle logikkene og annen relevant informasjon som kom frem. Vennligst se kapittel 3 (3.4) med tabell over informanter.

4.1 Dagens forståelse av innovasjon

4.2 Organisering og beslutningsmyndighet

4.3 Holdninger i banken / tradisjonell logikk

4.4 Alternative forståelser av innovasjon – introduksjon av to nye logikker

4.5 Konkurrerende logikk

4.6 Organisasjonsstruktur

### 4.1 Dagens forståelse av innovasjon

Tove forstår lederroller sin som en hovedarkitekt i forhold til strategier. Hun er interessert i å forenkle, og automatisere kundeprosesser mot kunden og arbeidsprosesser internt, som hun velger å kalle for et av de strategiske målbildene i avdelingen. Det vil si at eksisterende prosesser overføres til en robot som kalles for digital assistent. Tove oppfatter det som en verdi, da de ansatte får mer tid til rådgivning, veiledning, bedre samtaler med kunden, salg og rom for å selge tjenester som kunden har *bruk* for.

Tove har tidligere erfaringer fra næringsmiddelindustrien, hvor hun jobbet med automatisering og robotisering av prosesser. Dette er også noe banken står ovenfor i dag og derfor kan Tove anses som en ressurs.

Det samme vektlegges når Tove skal forklare innovasjon.

«Det er mange ting som skaper verdi. Og hvis du endrer måten du gjør ting på som skaper enda betydelig verdi, eller spare kostnader i en prosess, eller føre til radikal bedre service eller kvalitetsforberedelse så begynner vi å nærme oss innovasjonsbegrepet på en ny og litt spennende måte»

Det hun forteller om kan forstås som effektivitet som skal gi bedre service og kvalitet, og lavere kostnader.

Tove vektlegger også behovet for en forbedringskultur i organisasjonen.

«Så poenget er å få – den iveren eller sulten etter forbedring. Den må du få inn i DNA-et til leder og medarbeider og da blir det en kultur, en forbedringskultur der endring ikke er farlig, men der endringer gitt at vi håndterer de på en god måte er kloke. Er positivt for oss. (...) Men det krever at lederen og ledelsen er positiv innstilt til det og sulten på forandring»

Sitatet kan tolkes som, at det er et behov for en kultur i organisasjonen som er åpen for endringer og ikke imot. Derfor beskriver hun viktigheten av kontinuerlig forbedring som kan forstås som små endringer i organisasjonen.

I en annen avdeling møter vi lederen Kåre. Han forstår innovasjon som en endring, og overgang fra manuell betjening av kunder og oppgaver til selvbetjente løsninger, samt robotisering. For Kåre er det *en* setning som er av viktig betydning:

«(..) når det gjelder digitalisering. Så har vi tatt med en setning som jeg foreløpig ikke har sett at noen andre har, og det er at alt som kan digitaliseres og robotiseres skal robotiseres, bortsett fra det som er relasjonsømfintlig. Det vil si at vi ønsker å fortsette å møte folk face2 face i viktige livshendelser»

Han påpeker at banken eksplisitt har valgt en annen organisasjonsmodell, men at de også fokuserer på digitalisering. Det betyr at banken har valgt å beholde filialene, i motsetning til flere av de store forretningsbankene som valgt å legge ned. Kåre hevder at det er et konkurransefortrinn å beholde filialene. I tillegg kan begrepet *relasjonsømfintlig* tolkes som

en verdi for Kåre, da det gir han en trygghet for at prosesser mot kunden foreløpig ikke er digitalisert, og noe som har er interessert i å beholde.

Uttalelsene fra både Kåre og Tove viser flere likheter, og kan gi uttrykk for en felles forståelse, da de begge referer til kontinuerlig forbedring, digitalisering og robotisering når de forteller om innovasjon.

Kristin som leder et callsenter er veldig bestemt på å utfordre eksisterende prosesser i måten man jobber på. Hun har en interesse for at banken skal tenke videreutvikling, eller det hun kaller for kontinuerlig forbedring og jobbe smartere. For Kristin vil kontinuerlig forbedring gi en verdi, fordi menneskene blir tvunget til å tenke nytt hele tiden, og ikke være låst til det hun kaller for hamsterhjulet som er den daglige driften.

«Så må du hele tiden tenke videreutvikling, for du vokser hele tiden. Du tvinges til det da, når du har på en måte hele tiden fått tildelt nye oppgaver, hvordan gjør vi det da, du må hele tiden tenke noe nytt, kontinuerlig forbedring, hvordan kan vi jobbe smartere. Jeg tenker jo at det, det å utvikle i det små og forbedre løsninger, er kanskje innovasjoner, det høres ikke så flott og fint ut. Men det er jo allikevel utvikling videre fra der du er»

Forståelsen av innovasjon samsvarer med det Tove og Kåre har gitt uttrykk for. Frem til nå er det belyst ulike kjennetegn som indikerer en tilknytning til en institusjonell logikk, som i det neste vil bli kalt for den rådende logikken. Innenfor denne logikken forstår menneskene innovasjon som kontinuerlig forbedring, eller det å jobbe smartere, og hvor arbeidet består av digitalisering og robotisering av prosesser, men også tradisjonelt arbeid i filialer.

## 4.2 Organisering og beslutningsmyndighet i dag

Videre forteller Kåre om beslutningsmyndigheten i banken.

«Det er konsernledelsen eller divisjonsledelsen som tar beslutninger i forhold til endringer som vil komme. (...) Det som blir oppgaven deres (medarbeider) er hvordan vi best skal implementere den endringer også har vi workshop på det, også presenterer de det og føler seg involvert i hvordan vi skal løse den endringen»

Man kan tolke det slik at Kåre har akseptert denne måten SB1 har organisert seg på. I tillegg mener han at beslutninger som er tatt av toppledelsen, skal ha samme versjon og en rød tråd når han formidler det videre til sine ansatte.

«I toppledelsen i banken, de har kanskje snakket om en ting i 2 -3 måneder, også har det begynt å synke inn over oss. Så har ikke de i linja hørt om det, de har kanskje en formening i hodet (ledere), at de personene du leder er på samme nivå deg selv. Som har hørt om dette lenge, også går det for fort frem. Så blir det stopp»

Sitatet kan tolkes som kritikk i forhold til beslutningsstruktur og mangel på kommunikasjon.

Per viser et eksempel på dagens organisasjonsstruktur i banken. Han er bekymret for hvordan banken har valgt å organisere seg i forhold til nye utfordringer som kommer av endringer i samfunnet.

«Er vi skrudd som en kompetansebedrift, for det er det vi skryter av at vi er, eller er vi skudd som en produksjonsbedrift? Min oppfattelse er at vi er skudd som en produksjonsbedrift, også er det knappa på noen bokser for de skal ta seg av innovasjon og endring, mens hovedskuta er en ren og skjær produksjons(metode). Det bekymrer meg litt, for da blir skuta så stiv. Du får ikke forståelsen for behovet for endring og innovasjon inn i skuta. Som jeg sa, da vi både må leve på gammel og ny forretningsmodell, da må de som skal leve i disse endringene være veldig tuna på endringer tror jeg»

Pers tolkning av organisasjonen viser at organisasjonsstrukturen i banken er kompleks. Denne bekymringen Per referer til kan forstås som at organisasjonen ikke ønsker å endre seg eller ikke ser verdien av en endring i hovedorganisasjonen. Allikevel vil banken fremstå som en organisasjon som driver med utvikling, og derfor har de lagt på ekstra avdelinger som tar seg av innovasjon og endring. Per viser at det finnes ulike forståelser av innovasjon og endring i SB1.

Per forteller at hans enhet ikke har primær oppgaver å drive med utvikling, endring og innovasjon og forteller videre at:

«Egentlig hvis vi bare følger organisasjonskartet så er vi ansatt for å høste på eksisterende forretningsmodell, så er det andre avdelinger som er satt til å finne opp nye forretningsmodeller. Så vi skal jo sånn sett, hvis vi er veldig *slett*, dø med vår forretningsmodell, den andre tar over vår. Vi er en driftsavdeling så vi klarer ikke å være lydige til det»

«(...) viktigste parten av jobben vår er å sikre at vi tjener penger på den måten vi driver bank på i dag, for at vi som bank skal ha råd til å utvikle nye måter. Men vi har også tenkt å være med i den nye måten, for å si det sånn! Ikke bli etterlatt på det store havet, på en måte, hvordan skal jeg si, når den type innovasjon driver fram nye måter, helt nye måter å drive bank på»

Per tilhører *hovedskuta*, som han referer til som den eksisterende forretningsmodellen. Han ønsker å ikke være bundet til *hovedskuta*, men være med i utviklingen som banken gjennomgår, selv om han viser en usikkerhet i hva det kan innebære.

### 4.3 Holdninger i banken/ Tradisjonell logikk

Kåre viser ulike holdninger til innovasjon i organisasjonen.

«Vi har ikke helt den store trua på at vi skal drive innovasjon når det gjelder, møte folk i for eksempel, folk som blitt arbeidsledig, utføre, står i en skilsmisssituasjon, skal kjøpe sin første bolig og den type hendelser»

Denne holdningen kan forstås som negativt og lite støttende i forhold til innovasjon. Det kan oppfattes som at Kåre påvirkes av ulike antakelser om at innovasjon ikke kan forbedre dagens relasjoner til kunden. Man kan ut ifra sitatet anta at denne forståelsen går igjen hos flere av medlemmene i organisasjonen, og som gi uttrykk for at enkelte ikke forstår fordelene med innovasjon. Det kan også oppfattes som en type motstand mot endring og innovasjon.

Kåre belyser hvorfor folk ikke er like endringsvillige.

«Vi har aldri stått med kniven til strupen. Da er prosessen mye tyngre fordi folk ser ikke så lett årsaken for at du må endre, når det er så plagsomt å endre seg og penger renner jo inn. Og bånd-linja er like god, så vi har ikke noe grunn til å endre oss vi»

De ulike holdningene ansatte bærer kan også være et resultat av at banken alltid har vært en beskyttet bransje. Det har ikke vært behov for å endre seg på grunn av god økonomi, som kan være som en av grunnene til lite endringsvillighet og motstand.

En annen informant belyser:

«Men forhistorien var kanskje litt sånn, vi hadde en kultur sånn at forslag som kom ble litt dårlig behandlet, og derfor ble det stille, folk kom ikke med forslag. Så vi har jobbet med den gode følelsen, at når jeg har et innspill så blir det vell tatt imot. Det er en viktig del av kulturen hos oss og i banken. At vi har satt mer fokus på at dette her er helt nødvendig for oss, de små tingene i hverdagen, som vi oppdager kan gjøres på en annen måte, må komme videre» (Heidi)

Heidi som også leder en filial beskriver forhistorien, som viser et eksempel på hvordan ulike logikker overlapper hverandre (ulike forståelser). Det kan indikere at det er en logikk, i tillegg til den rådende, som påvirker de ansatte. Denne logikken vil kalles for tradisjonell, som er preget av en kultur med motstand mot endringer. Innspill som Heidi nevner, kan ses i sammenheng med kontinuerlig forbedring. Sitatet viser en form for utvikling, fra en tradisjonell logikk til en rådende logikk (kultur før og nå).

Per som leder et callsenter forteller også hvordan forståelsen kan påvirke handlinger.

«Men nå blir det så komplekst i samhandling mellom mennesker og maskin. At hvis du ikke gjør noe med folka, organisasjonen, strukturen og tekningen, så tror jeg at jeg har ganske mange eksempler her i banken hvor det er kjøpt opp ny teknologi, som vi egentlig ikke kapitaliserer på fordi organisasjonen jobber som den har gjort før»

Ifølge Per vil forståelsen først endre seg når organisasjonen gjør noe med menneskene, strukturen og tankene. Det betyr at en organisasjon er avhengig av en endring. Det Per prøver å formidle er at slike endringer vil også tilføre nye forståelser i organisasjonen, som gjør at organisasjonen kan løse ting eller anvende ny teknologi på nye måter. Ifølge Per vil man uten en endring ofte forstå problemer og løsninger på samme måte.

## 4.4 Alternative forståelser av innovasjon

### 4.4.1 Forretningslogikk (kunde)

I det videre belyses andre forståelser som har kommet til uttrykk gjennom analysen.

Kristin utfordrer forståelsen innad i organisasjonen.

«Men jeg sa det at, det er viktig å ikke tenke hva som er best for oss, men hva vil kundene ha. (...) For det blir veldig at man tenker hva er best for oss. Men det er sånn, kunden skal velge kanal og vi skal innrette oss deretter»

Kristin beskriver realiteten i organisasjonen, hvor banken kun har fokusert på egne antakelser og verdier. Hun mener at banken burde forstå kundebehovet og utvikle produkter og tjenester for kunden, og ikke ut ifra hva banken oppfatter som riktig for deres egen del. Man kan tolke det slik at Kristin både blir påvirket av tanken om kontinuerlig forbedring (rådende logikk), men også er bærer av en annen logikk, med en antakelse om hva som kan være den riktige måten å drive bank på.

Fredrik som leder en av utviklingsavdelingene i SB1 viser en lignende forståelse av bankdriften:

«(...) hvor man ikke har behøvd å tenke på kunden, fordi man har vært en så beskyttet bransje, og det er så vanskelig for andre å komme inn og det har vært mange reguleringer. Man har ikke behøvd å være så veldig kundefokusert da, inntil nå. Hvor



EU-regulerer åpner opp for at andre kan komme inn. Og da må man begynne å fokusere på kunden, og det er i seg selv en endringsprosess for hele organisasjonen»

Det er gjennomgående at banken har hatt andre intensjoner enn kunden, men at de i dag har interesse for å endre seg. Denne interessen er ikke bare et ønske, men også et behov, fordi nye reguleringer åpner opp for konkurranse fra andre aktører. Dermed kan man tolke det slik at banken blir *presset* til å endre fokus og utvikle tjenester som er tilpasset kunden, for å ikke minste dem til konkurrentene. Med nye reguleringer endres forventninger og tillitsforhold. Dette er noe som Per allerede har reflektert over og mener er viktig å tenke på.

«Så vi skal være veldig forsiktig i bank i å gå i den fella der, og tro at det er så mye tillit til bank, for hvis det kommer et nytt lag med PSD2 eller andre ting mellom oss og kunden, så har kunden tillit til finn.no og andre selskaper. Så hvem er det som bærer tilliten? Den kan være en ganske skjør ting»

Dette viser at banknæringen gjennomgår endringer på flere områder, både internt (organisering) og eksternt (omgivelsene).

Fokuset på kunder finner vi også hos Ole, som leder en produktavdeling i banken. Ole handler ut ifra grunntanken om at alt han tenker og gjør må handle om kundereisen.

«Jeg synes den reisen vi er i nå så er det veldig vanskelig for en satt organisasjon å ta kundereisen på alvor. Hvordan gjør vi faktisk det? Det at vi sier at vi skal gjøre det og faktisk gjør det er et stort steg. For det er egentlig det å tvinge seg å stå lenge i å (problemet) å kjenne pain-et her da, når du har så mye egen bransje i ryggraden er kjempevanskelig»

Kundereisen handler om å sette kunden i fokus og stå lenge i problemet, noe som Ole har interesse for og ser nytten av. Det forstår han som en utfordring og noe som banken ikke fokuserer på, som samsvarer med det Kristin og Fredrik la frem tidligere, om kanal og kundefokus. Man kan oppfatte at banken har gitt uttrykk for at de skal fokusere på kunden, men at de allikevel er preget av en tradisjonell logikk, og sliter med å endre seg. Som tidligere nevnt preges organisasjonen av grunnleggende tanker og holdninger som tilhører den tradisjonelle logikken.

Ole antar også at det er langt igjen for at bankbransjen er villig eller forstår hva det vil si å heie på publikum. Han kommer derfor med et råd som han selv mener har en verdi:

«Jeg tror, det som er ekstremt viktig, neste helt avgjørende de neste 3-4 årene. Det er at hvis vi ikke dyrker kundereiser som guden vår, i forhold til alt vi gjør som har med mellom kunder og marked å gjøre, så detter vi fra. Aller viktigste, alt vi starter med må starte med kunden eller så roter vi oss bort»

#### 4.4.2 Formidlingslogikk

Jens leder avdelingene som har tilknytning til ulike næringer. I forhold til innovasjon bærer han på en litt annen forståelse.

«Innovasjon, du kan jo kjøpe deg noen digitale hoder som tenker innovasjon på heltid. Det har jo banken. (...) men jeg er opptatt av hvordan mine medarbeidere tenker på seg selv, i forhold til den utviklingen vi står oppe i. Hvordan de er, er de nysgjerrige, ser de etter ting/løsninger som grenser til oss, kan løsninger eller ting anvendes hos oss og så videre. Det er en form for innovasjon»

Han fremhever at banken er preget av en forståelse om at innovasjon er teknologisk, fremfor å se hvilken nytte medarbeidere kan bidra med i en utvikling. Jens bærer en holdning som vektlegger verdien av ulike innspill til forbedringer. For Jens blir derfor medarbeidere en viktig kilde til utvikling av banken. Utviklingen han referer til kan oppfattes som kontinuerlig forbedring, jobbe smartere og noe han har valgt å fokusere på som leder.

Heidi som leder en av filialene i banken forstår også viktigheten av innspill (medarbeidere) i likhet med Jens, som er hennes nærmeste overordnede. Hun oppfatter sin egen lederrolle som å legge til rette for endring.

«Det er nok mest, internt, mest små forbedringer av eksisterende måter å løse oppgaver på. (...) når vi som bank eller næring har tatt i bruk noe nytt, så er det en oppgave for en leder å tilrettelegge for at det blir tatt i bruk. Det er jo ingen innovasjon, men vi tar jo i bruk det som er utviklet hos oss. Den innovasjonen i det

daglige, er at de enkelte skal være flinke til å videreformidle, hvis en ser områder som kan forbedres, hvis en får innspill fra markedet, at vi da bringer det videre»

Heidi forstår innovasjon som små forbedringer av eksisterende oppgaver. Tilrettelegging er en sentralt i hennes lederrolle og for innovasjon. Siden Heidi leder en filial, er det beslutninger tatt av toppledelsen som gjennomføres.

En annen leder som også fokuser på kontinuerlig forbedringer er Per. Han reflekterer over hva de driver med i organisasjonen.

Endring, og utvikling og gjøre nye ting på osv. Det er det jeg legger i. Vi innoverer jo ikke på den måten at vi inne hos oss, finner ikke opp helt nye ting, da må vi heller følge med på hva som skjer i banken og hva konkurrentene våre finner opp av nye ting. Men vi innoverer jo i måten vi jobber på og måten vi gir innspill til at nå, bør dette endres. Da kan vi gjøre ting smartere.

Det er til nå påvist en rådene logikk som påvirker menneskers forståelse, om at innovasjon handler om kontinuerlige forbedringer. I tillegg er det også funnet to andre logikker som baserer seg på kontinuerlig forbedring, men som også forbinder innovasjon med innspill fra medarbeidere og kundefokus. Imidlertid viser også analysen en annen forståelse som bæres av Fredrik.

## 4.5 Konkurrerende logikk

Fredrik forstår innovasjon som å fornye eller skape noe nytt. For han er tradisjonell produktutvikling en lineær prosess og noe annet enn innovasjon. Derfor velger å forstå innovasjon som:

«Mens innovasjon er uklar problemstilling, vi vet ikke hvor vi skal, det er kanskje snakk om nye markeder, ny teknologi, gjerne dyptgripende endringer i organisasjonen, nye forretningsmodeller og så videre. Så det er en mer uklar prosess og måte å jobbe med forretningsutvikling på»

«Også har vi valgt i vår avdeling å fokusere på det mer radikale, så er det den mer inkrementelle delen etablert drift (hovedorganisasjonen) da og produktutvikling»

«Noe velger jo også å legge det helt ut for å kunne kun jobbe med det radikale, mens vi er på en måte i skjæringspunktet og fortsatt fokusere på det man skal leve av i framtiden, ikke akkurat det vi lever av i dag og i morgen»

Fredrik forstår innovasjon som noe radikalt som vil si noe ukjent og en usikker prosess. Han oppfatter denne strukturen i organisasjonen som riktig, og som gir han en mulighet til å jobbe med radikale innovasjoner, mens hovedorganisasjonen parallelt jobber med inkrementelle innovasjoner og produktutvikling. Det vil si at hovedorganisasjonen jobber med prosesser som er trygge og har et klart formål.

## 4.6 Organisasjonsstruktur

Per bruker begrepet amidexterity for å forklare nåsituasjonen i banken.

(...) så lærte jeg et nytt uttrykk, amidexterity. Så føler jeg det er det vi er opp i nå, for vi må jo både høste på dagens forretningsmodell, samtidig som vi utvikler nytt.

Nå prøver vi i min avdeling å leve i de 2 båsene, med de samme folk på samme dagen. Nå er du på telefonen og skal svare sånn og sånn, i morgen skal du være med i et prosjekt som utvikler digital assistent.

Per fremhever at de lever i to forskjellige verdener som både kan oppfattes som en beslutning tatt av toppledelsen og en utfordring. Man kan forstå det slik at banken har valgt denne organiseringen for å vise at de ønsker å utvikle seg.

Per presenterer også et eksempel med utgangspunkt i enkeltmennesker holdninger til endringer:

Det går veldig mye sånn at dette har vi lyktes med i 170 år (...). Jeg hører noen snakke om fintech og at liksom folk kan låne penger gjennom blockchain teknologi og sånt. For det tror jeg ikke noe på, for det har vi kjent i 170 år, så vi bør nok fortsette å

gjøre - det er smart å fortsette som vi alltid har gjort. (I hans avdeling) Vi prøver etter fatteevne å prate litt annerledes og tenke litt annerledes inne hos oss, fordi vi tror at internett har kommet for å bli.

Analysen presenterer ulike logikker innenfor SB1 som påvirker hvordan ledere oppfatter innovasjon og hvordan de håndterer ulike situasjoner. Det viser at et stort utvalg av ledere påvirkes av den rådende logikken, som forstår innovasjon som kontinuerlig forbedring. I tillegg er det avdekket andre logikker som fokuserer på medarbeidere, og kunden, og en organisasjonskultur (tradisjonell logikk) som preges av lite verdsetting og støtte til innovasjon og utvikling. Analysen avdekket også en konkurrerende logikk, som bryter med etablerte forståelser i organisasjonen. Det vil si at man forstår og handler ut ifra tanken om at innovasjon er radikalt. Denne innovasjonsprosessen består av usikkerhet og en ukjent prosess, og skal avdekke nye måter for SB1 å overleve på i fremtiden.

4.6.1 Tabell 2: Oppsummering av ulike logikker i SB1

Rådende logikk	Tradisjonell logikk	Formidlingslogikk	Forretningslogikk	Konkurrerende logikk
Effektivitet Jobbe smartere/ kontinuerlig forbedring/ inkrementelle innovasjoner Ambidekstri Eksisterende forretningsmodell	Risikoaversjon Lite endringsvillige Motstand Fokus kun på driftsoppgaver Kultur Arv og tradisjon	Inkrementell innovasjon Innspill fra medarbeidere som gir forbedringer	Kundefokus og kundereisen Inkrementell innovasjon	Store endringer Radikale innovasjoner Usikkerhet Ukjent prosess Nye forretningsmodeller Ikke det samme som produktutvikling og inkrementelle innovasjoner Formålet er ukjent – skapes underveis Ny måte å jobbe på i banksektoren

I det neste kapittelet diskuteres hovedfunn opp mot oppgaves problemstilling og tidligere forskning.

## Kapittel 5 Diskusjon og konklusjon

I dette kapittelet vil hovedfunn fra foregående kapittel belyses, og ses i sammenheng med studiens problemstilling og teoretisk rammeverk. Formålet med dette kapittelet er å diskutere ulike sider ved ledernes forståelse og hvordan deres forståelse har fått innvirkning på innovasjonsarbeidet. I tillegg vil tolkninger fra forrige kapittel diskuteres. Kapittelet belyser først hvordan ledere forstår innovasjon, og deretter hvordan de påvirker arbeidet med innovasjon i praksis. Tilslutt vil begge spørsmålene ses i en sammenheng og resultater oppsummeres.

Kapittel 4 avdekket ulike forståelser ved å analysere hvordan informantene forstår og omtaler seg selv, organisasjonen og andre aktører (Andreassen & Fossetøl, 2014:182) Det *utledet* ulike institusjonelle logikker (tabell 1), som inneholder ulike forståelser av innovasjon, arbeidsoppgaver, struktur, avdelinger og organisasjonen. Funnt i analysen indikerer at innovasjon hovedsakelig blir forstått som en forbedring eller en vesentlig endring (4.1,4.5).

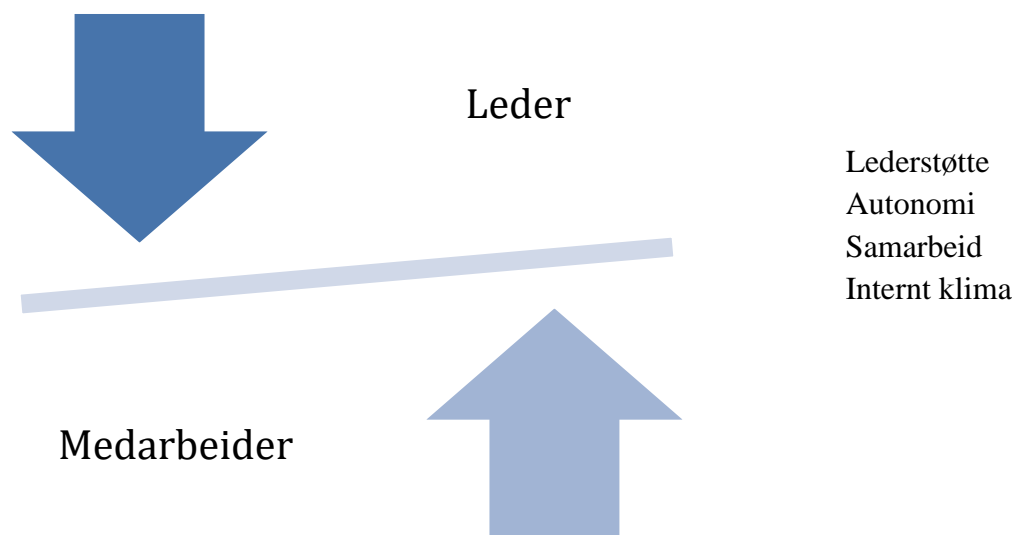
### 5.1 Ulike forståelser av innovasjon

Analysen avdekket en rådende logikk, det vil si en logikk som dominerer blant ledere og påvirker deres forståelse av blant annet innovasjon (Besharov & Smtih, 2014). Innenfor den rådende logikken vektlegger man kontinuerlig forbedring eller det å jobbe smartere, og kan oppfattes som et eksempel på inkrementelle innovasjoner (2.1.2). På den andre siden, innenfor den konkurrerende logikken, forstår man innovasjon som radikal (2.1.2), da arbeidet hovedsakelig er basert på å utvikle nye strategier, forretningsmodeller og innta nye marked. Analysen viser tydelig et skille mellom forståelse og arbeid, som baserer seg på inkrementelle- eller radikale innovasjoner, som også samsvarer med funnene i studien til Storey & Salaman (2005).

Underveis i analysen avdekkes det også andre logikker som for eksempel formidlingslogikken (4.4.1) og forretningslogikken (4.4.2). Blant de tre logikkene (rådende, formidling og forretning) er kontinuerlig forbedring en felles faktor. I tillegg bidrar formidlings- og forretningslogikken med andre forståelser av innovasjon. På den ene siden fremheves det i formidlingslogikken hvordan medarbeideres innspill kan bidra til forbedringer, mens på den andre siden representerer forretningslogikken en tanke om

kundefokus og kundebehov. Det vil si at det er en rådende logikk i SB1, samt andre logikker som operer parallelt (Besharov & Smith, 2014).

Utvalget som er påvirket av formidlingslogikkens tanker, velger å fokusere på medarbeidere og hvordan deres innspill kan bidra med forbedringsmomenter. På den ene siden er tanken om inkrementelle innovasjoner rådende, men på den andre siden mener ledere at ansatte kan ha en verdi for innovasjonsarbeidet. Flere av de samme tankene fra pkt. 4.4.2 kan ses i sammenheng med det som kalles for medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Denne type innovasjon baserer seg på systematisk anvendelse av medarbeidernes kunnskaper, erfaringer, og ideer til innovasjonsprosesser og støtter tanken om at medarbeidere kan bidra i utviklingen av organisasjoners innovasjonsevne (Aasen & Amundsen, 2011:126-128). Ved å ha en åpen innovasjonsprosess som aktiv inkluderer medarbeidere er positivt, men det bør også være visse forutsetninger tilstede for å øke muligheten for MDI.



Modell 3: Illustrasjon

Modell 2: Illustrer kommunikasjon og samarbeid som går begge veier

### **Forutsetninger for MDI:**

Empirien fremhever at tre av åtte ledere ønsker innspill fra medarbeidere, som kan tolkes som en form for lederstøtte i deres avdelinger. Videre vil autonomi være en viktig faktor for å gjennomføre slike prosesser, som innebærer at medarbeidere får frihet til å fatte beslutninger, og handlingsrom for å utføre oppgaver, uten å bli overvåket eller kontrollert (Aasen &

Amundsen, 2011:127-128). I SB1 fattes beslutninger av toppledelsen og endringer implementeres av mellomledere (4.2), som foreløpig viser lav grad av autonomi. I tillegg viser empirien få eksempler på samarbeid mellom medarbeidere, og ledere, og en kultur (4.3, tradisjonell logikk) som er lite endringsvillige og negative i forhold til innovasjon (Smith, Kesting & Ulhøi, 2015 i Aasen & Amundsen, 2011:127-128). I følge Aasen & Amundsen (2011:127-128) er samarbeid en viktig drivkraft for kreativitet, mens internt klima er viktig for innovasjon. Det er flere elementer som tilsier at ikke alle forutsetningene er tilstede og derfor har SB1 lavere sannsynlighet for å oppnå medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011:128; Jamessen & Knudsen, 2017:50). Analysen viser også at det er en mulighet for denne type innovasjon og noe som banken kan dra nytte av.

Den rådende logikken representerer tanken om at innovasjon skal initieres fra toppledelsen, mens formidlingslogikken vektlegger forbedringsmomenter initiert fra bunnlinjen (Høystrup, 2012:10) som er ledelsesmedierte (Fuglsang og Sørensen, 2011:585). Det vil si at ledelsen støtter, koordinerer og implementerer innovasjonen i organisasjonen (Høystrup, 2012). I følge Høystrup (2012:10) er både ledelsen og medarbeidere en viktig kilde til innovasjon. Det vil si at innovasjon initiert fra bunnlinjen eller toppledelsen kan ha like stor verdi for organisasjoner. Ved inkludering av medarbeidere vil organisasjonen få en mulighet til å utnytte deres kompetanse, benytte de som ressurs, påvirke organisasjonskulturen ved å sende et budskap om at ansatte er en viktig kilde til innovasjon (O'Reilly & Tushman, 2011:5).

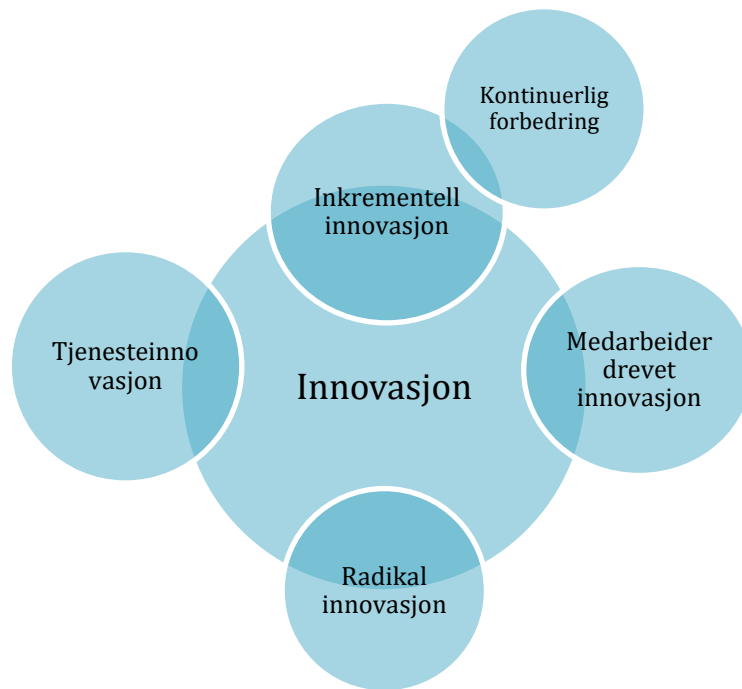
I motsetning til den rådende logikken og formidlingslogikken, vektlegger forretningslogikken verdien av kunden og hvordan den er en viktig faktor for en organisasjons innovasjonsevne og overlevelse (Fuglsang & Sørensen, 2010:582). Selv om det indikerer en annen forståelse av innovasjon, er det også likheter i svarene. Når enkelte ledere innenfor forretningslogikken hevder at alt må starte med kunden for å ikke rote seg bort, hevder også andre (4.1, Tove) at det er viktig å utvikle tilbud som dekker kundenes behov. Dermed oppdager man at enkelte ledere innehar samme fokus, om skape kundeerfaring, og tjenesteløsninger basert på kundens behov, som innebærer en samhandling mellom tjenesteorganisasjoner og forbrukere (Randhawa & Scerri, 2015:29,31). En lignende forståelse finnes i avdelinger som tilhører samme marked og overordnende leder, men også på tvers av avdelinger.



På den andre siden er det også påvist ulik verdsetting av innovasjon i avdelinger (Gjelsvik, 2007). På den ene siden representerer ledere ulike forståelser av innovasjon, men på den andre siden er det ikke avdekket en felles strategi og visjon blant avdelingene, som fokuserer på arbeidet med innovasjon. Det er kun et eksempel hvor en form for strategi kommer frem (4.5), om at utviklingsavdelingen skal arbeide med radikale innovasjoner, mens drift arbeider med inkrementelle innovasjoner og produktutvikling. Ut i fra analysen indikerer det også at denne «strategien» ikke er tydelig nok kommunisert blant alle avdelinger og ledd. Basert på funnene i denne studien påvirkes utvalget av typen arbeidsoppgaver og avdelingen de er en del av. Det kan kobles til tanken om silotekning, som består av at enkelte avdelinger kun fokuserer på egne arbeidsoppgaver, og i mindre grad samarbeid på tvers av funksjoner, avdelinger og organisasjon, som også bekreftes av Knudsen & Jamessen (2017:81).

De ulike logikkene viser at det daglig praktiseres ulike forståelser av innovasjon i baken, men at også individer, avdelinger, og organisasjoner anvender ubevisst flere typer innovasjon, selv om de ikke direkte snakker om innovasjon eller har det som hovedoppgave i praksis (4.1).

Modellen nedenfor er laget for å illustrere hvordan ledere forstår innovasjon i SB1 og hvilken type innovasjon deres forståelse har tilknytning til. Frem til nå er det diskutert likheter og forskjeller, fordeler og ulemper ved de ulike institusjonelle logikkene. I det videre diskuteres felles trekk mellom de ulike lederne i logikkene og deres tilknytning til de ulike institusjonelle logikkene.



Modell 3: Dagens forståelse av innovasjon i SB1

### 5.1.1 Faktorer som ligger til grunn og former ulike institusjonelle logikker

Analysen i forrige kapittel avdekket både likheter og ulikheter blant lederne. Ved bruk av det institusjonelle rammeverket ble ledere med felles trekk satt i samme gruppe, ut i fra logikken de i stor grad blir påvirket av.

Et felles trekk ved alle lederne er hvilken avdeling de leder. Empirien viser tydelig et skille mellom ledere i driftsavdelinger og støtteavdelinger (eks. utviklingsavdelingen). Funnene i analysen indikerer at ledere tilknyttet drift, hovedsakelig arbeider med kontinuerlig forbedring, mens ledere tilknyttet for eksempel utviklingsavdelingen arbeider med radikale innovasjoner. Slik empirien legger frem, så er det på den ene siden viktig å skape resultater (drift), mens det på den andre siden er det viktig å skape noe nytt (utviklingsavdeling). Dette kan oppfattes som spilleregler innenfor SB1, som kan forstås som den riktige måten å jobbe på, som også skaper lønnsomhet i organisasjonen (Thornton & Ocasio, 2008:111). Derfor kan man anta at hvilken avdeling og arbeidsoppgaver ledere har tilknytning til, kan påvirke deres prioritering av innovasjon og være med å forme institusjonelle logikker i organisasjonen.

### 5.1.2 Tidligere erfaring

I følge Christensen, Lægreid, Roness og Røvik (2004:59) bringer organisasjonsmedlemmer med seg en rekke uformelle normer og verdier inn i organisasjonen, som vil si ulike trekk knyttet til utdannelse, sosial bakgrunn og profesjon. I empirien trekkes tidligere erfaringer frem som viktig faktor, da en av informantene vektlegger prosessforbedring, mens den andre vektlegger forretningsutvikling (4.1,4.5) Bakgrunnen for at denne faktoren trekkes frem er, fordi enkelte ledere viser til positive erfaringer, og resultat med både automatisering av prosesser og radikale innovasjoner i andre organisasjoner. Man anta at ledere ut ifra tidligere erfaring har evnen til å gripe muligheten, som de har erfart kan gi økonomisk vekst og konkurransefortrinn (Aasen & Amundsen, 2011). Med utgangspunkt i dette, kan årsakene til at begge ledere fokuserer på denne type innovasjon i SB1 kobles til positive erfaringer. Derfor kan man trekke en sammenheng mellom tidligere erfaring og forming av ulike forståelser, som påvirker det praktiske arbeidet med innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011:204).

### 5.1. 3 Lederskap

Som tabellen (3.4) presenterer er to av informantene overordnede ledere, som også har ansvar for enkelte mellomledere i undersøkelsen. Informantene Tove og Jens er eksemplene her. Begge innehar ulike forståelser av hva innovasjon innebærer, som enten baserer seg på kontinuerlig forbedring eller innspill fra medarbeidere, som også har påvirket hvordan de velger å arbeide med innovasjon i avdelingen. Ledelse handler om å skape innflytelse ved å gjøre arbeidet meningsfylt (Arnulf, 2012) og påvirke ansattes holdninger og meninger (Alvesson, 2017). I undersøkelsen viser flere av lederne en lignende oppfatning av innovasjon, arbeidsoppgaver, formålet med avdelingen og organisasjonen. Derfor kan man forstå det slik at de overordnede lederne, gjennom utøvelse av lederskap påvirker forståelsen til mellomledere. Det vil også innebære at hvordan ledere definerer, forstår og verdsetter innovasjon kan være avgjørende for SB1s innovasjonsarbeid og innovasjonsevne (Gjelsvik, 2007).

Teorier om ledelse (2.2) kan ses i sammenheng med teorien om agency (Scott, 2008) som presenteres nedenfor.

## 5.2 Hvordan påvirker ledere innovasjonsarbeidet?

### 5.2.1 Agency og bærer av logikk

Innenfor hver av logikkene er det flere ledere som har samme oppfattelse av innovasjon, arbeidsoppgaver og organisasjon. Analysen viser at mellomledere har lignende forståelse av innovasjon som sin overordnede leder, som kan tyde på en form for felles aksepterte meninger og forståelse, institusjonalisering (Greve, 1995:69). For eksempel finner man det igjen i pkt. 4.1, 4.4.1 og 4.4.2, hvor man vektlegger automatisering av prosesser, innspill fra medarbeidere og kundereise/ kundefokus. Ut i fra dette kan man si at lederne Tove og Jens er eksempel på agency, bærere av logikker. Det vises blant annet gjennom deres innflytelse på arbeidsoppgaver og formål, relasjoner til mellomledere, ressurser, organisering av avdeling og struktur (Scott, 2008). På den ene siden har de makt og myndighet til å påvirke, men på den andre siden er de også avhengige av relasjonsbånd for å formidle logikkene til andre mennesker, grupper, avdelinger eller generelt organisasjonen (Besharov & Smith, 2014). Resultatene fra analysen indikerer at både Tove og Jens har sterke bånd til sine mellomledere, som også er påvirket av en felles logikk. Derimot er ledere som verken har Tove eller Jens som overordnede leder (Tabell 1), påvirket andre logikker og forståelser av innovasjon, som indikerer svake bånd til de nevnte lederne. Det vil si at disse lederne har en større sannsynlighet for å bli påvirket av andre institusjonelle logikker (Besharov & Smith, 2014).

I tillegg er også funnet andre bærere av logikker, som for eksempel Ole, Fredrik og Kåre. Ole kan karakteriseres som en bærer, fordi han eksplisitt fokuserer på kunden og kundereisen når han forteller om innovasjon (4.4.1). En årsak til at han innehar en slik forståelse kan også komme av at han leder en produktavdeling, som skal utvikle produkter tilpasset kunden, men også fordi han har jobbet i bankbransjen i over 30 og en god stund i denne avdelingen. Oles forståelse kan derfor også bli preget av hans daglige arbeid i avdelingen, og en forståelse og antakelse om at kunden vil være viktig for organisasjonen. Ole viser til en forretningslogikk som har utviklet seg gradvis i SB1.

Kåre fremhever også andre holdninger og antakelser i organisasjonen, som ut ifra analysen viser en påvirkning av den tradisjonelle logikken (4.3). Kåre, som vist i empirien, er påvirket av en rådende logikk, men i tillegg er han også bærer av en annen logikk. Den tradisjonelle logikken består av ulike holdninger som henger sammen med forhistorien til banken, arv og

tradisjon, god «bunnlinje». Det har utledet en form for organisasjonskultur som preger organisasjonsmedlemmer til å ikke forstå verdien av innovasjon. Analysen viser at ledere i banken kan bli påvirket av flere institusjonelle logikker, som ifølge Besharov & Smith (2014) kan være positiv for en organisasjon, da det kan bidra til flere ulike forståelser av et fenomen (mangfold).

Et eksempel på en bærer av den konkurrerende logikken er Fredrik, som er ny i organisasjonen og leder i en nyopprettet avdeling. Han viser flere eksempler på innflytelse gjennom hvordan han forstår innovasjon og hvordan avdelingen hans skal arbeide med innovasjon (4.5). Det vil si at han forstår innovasjon som radikalt og at avdelingen skal kun arbeide med radikale innovasjoner. Man kan anta at Fredrik har et sterkt bånd til sine ansatte i avdelingen, da han hevder at de sammen har funnet ut at de skal kun jobbe med denne type innovasjoner.

Det finnes både fordeler og ulemper ved agency og bærere. På den ene siden er det positivt å påvirke andre organisasjonsmedlemmer, men på den andre siden kan det også resultere til ulike holdninger og en sterk organisasjonskultur (4.3). Det er positivt i den grad det dyrker frem ulike forståelser av for eksempel innovasjon, som kan bidra til å videreutvikle organisasjonen. Det vil si at det er en kultur som støtter kreativitet og innspill fra medarbeidere (Gjelsvik, 2006). For SB1 vil det si å skape en kultur som er «sulten» på forbedringer, og oppfatter innovasjon og endring som positivt. Det vil også innebære at ledere og ledelsen er innstilt på dette (4.1). Derfor kan man se en sammenheng mellom kultur og ledelse, som også vil være viktig for SB1 innovasjonsevne. I tillegg viser analysen at ledelsen er en viktig faktor når det gjelder initiering, utføring og implementering av innovasjon (Kesting, Ulhøi, Song, & Niu, 2015:22).

På den andre siden kan en ulempe ved agency være, at mennesker blir påvirket av for eksempel negative holdninger og antakelser, som eksemplifisert i den tradisjonelle logikker. Ved at Kåre overfører flere av de samme holdningene om innovasjon til andre medlemmer, kan skape en negativ og lite støttende organisasjonskultur som kan hemme SB1s innovasjonsevne (Gjelsvik, 2007). Man bør være oppmerksom på at en organisasjon kan bestå av et mangfold av logikker, som kan påvirke medlemmer både positivt og negativt. Individuer er ikke rasjonelle verktøy, men handler ofte ubevisst, som er basert på ulike institusjonelle logikker (Thornton & Ocasio, 2008).

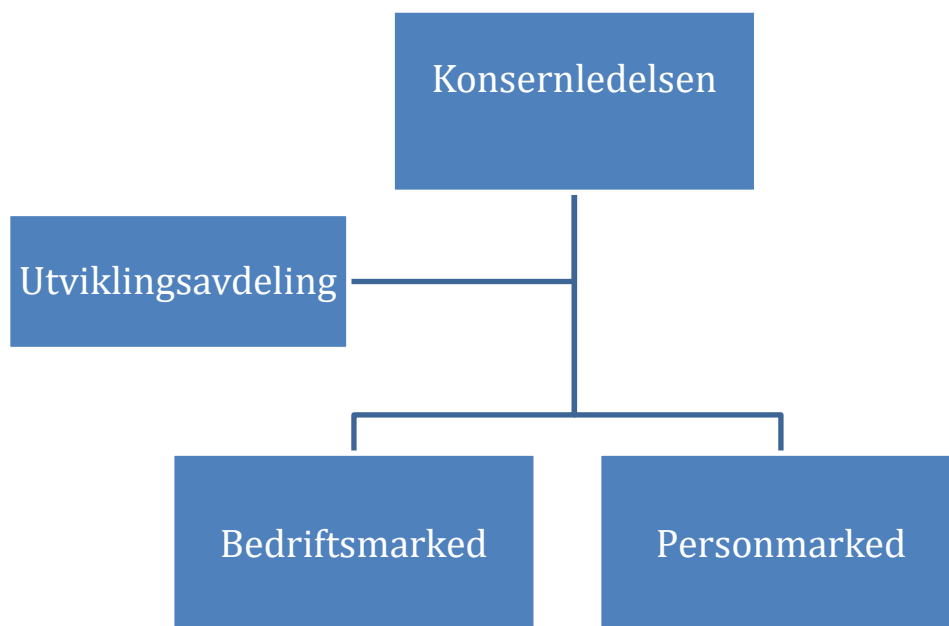
### 5.2.2 Mangfold av logikker: Fordeler og ulemper

Innenfor SB1 er det funnet flere logikker som operer parallelt, men en som dominerer og påvirker ledere i større grad (Besharov og Smith, 2014). Fordelen med flere institusjonelle logikker er at organisasjoner blir mer varige, bærekraftige og innovative, men ulempen er at det kan skape intern konflikt. Derfor er samspillet mellom de ulike logikkene viktig i organisasjoner. SB1 påvirkes hovedsakelig av den rådende logikken, som innebærer en forståelse av innovasjon som inkrementell og som også dominerer i hovedorganisasjonen. Det vil si at den rådende logikken preger forståelsen i flere avdelinger relatert til drift. I følge modellen til Besharov og Smith (2014) kan SB1 identifiseres som en estanged organisasjon. På den ene siden kan flere logikker føre til en moderat konflikt, men på den andre siden vil den rådende logikken utkonkurrere de. Foreløpig er det ikke oppdaget noe form for konflikt mellom de ulike institusjonelle logikkene, fordi den konkurrerende råder i en støtteavdeling som er skilt fra hovedorganisasjonen (4.2).

### 5.2.3 Organisasjonsstruktur

De institusjonelle logikkene preger hvordan et individ oppfatter noe som enten riktige eller galt (Thornton & Ocasio, 2008:111), som for eksempel strukturen i organisasjonen (4.2). På den ene siden oppfattes dagens struktur som den riktige måten å organisere på, fordi den har blitt dyrket, belønnet og gitt gode resultater i flere år (4.6). På den andre kan man også anta at denne organisasjonsstrukturen er legitim innenfor organisasjonsfeltet, da andre banker viser lignende organisering (DiMaggio & Powell, 1991). For eksempel banker som er en del av Sparebank 1- Alliansen eller DNB (DnB, 2018). Hvis man ser det i forhold til homogenitet og heterogenitet så har banken valgt å beholde filialene, i motsetning til andre forretningsbanker. Det vil si at SB1 også går imot enkelte krav fra organisasjonsfeltet (DiMaggio & Powell, 1991) fordi de selv oppfatter det som et konkurransefortrinn og som kan skille de fra deres konkurrenter. Det kan ses i sammenheng med teorien om institusjonelle logikker, som er kritisk til at organisasjoner er rasjonelle verktøy (Thornton & Ocasio, 2008). En ulempe kan være at organisasjonen vil føle press fra organisasjonsfeltet og minste ulike frynsegoder og ressurser som følger med (Zetterquist et al., 2014). Siden SB1 også er en del av organisasjonsfeltet, kan det stilles krav om endring i for eksempel struktur (filialer), som tilslutt kan resultere til imitering av de andre forretningsbankene. Bankbransjen i dag gjennomgår store endringer, og derfor kan man anta at det også vil føre til endringer og andre krav fra marked og organisasjonsfelt.

Organisasjonsstrukturen i SB1 blir også kritisert av Kåre (4.3). På den ene siden har banken en formell og sentralisert struktur, men på den andre siden har de også plassert utviklingsavdelinger i støtteavdelinger ved siden av hovedorganisasjonen, som illustrert nedenfor. Organisasjoner som plasserer utviklingsavdelinger/innovasjonsavdelinger i støtteavdelinger, tilpasser innovasjoner til eksisterende strukturer. På den ene siden kan det gir mer kontroll, og mindre usikkerhet, men på den andre siden kan det også gi lavere innovasjonsevne (Storey & Salaman, 2005; Aasen & Amundsen, 2011). Bakgrunnen for denne forståelsen kan også ha en sammenheng med ulike holdninger i banken, som mener at innovasjon innebærer en stor risiko og en ukjent prosess (4.3).



Modell 4: Eksempel på organisasjonsstruktur i banken

#### 5.2.4 Ambidekstri

Empiren viser også et eksempel på ambidekstri i forhold til automatisering og robotisering av prosesser. Ambidekstri handler om balansen mellom utforskende og utnyttende innovasjonsstrategi (O'Reilly & Tushman, 2013:3). Ved å se tilbake på den rådende logikken og forståelsen av innovasjon er det Tove som bærer forståelsen om automatisering og robotisering av prosesser, som også har blitt institusjonalisert hos hennes mellomledere.

Dermed har forståelsen av innovasjon en direkte sammenheng med hvorfor organisasjonen arbeider med en form for ambidekstri.

På den ene side er det positivt at banken arbeider med ambidekstri, men på den andre siden kan det også være en utfordring, med tanke på hvordan å håndtere daglig drift og samtidig utvikle nye prosesser (4.6) (Gjelsvik, 2007). Det har også blitt kritisert av Christensen (1997 i O'Reilly & Tushman, 2008:192), som hevder at man bør skille strategiene, for at organisasjonen ikke blir «stuck in the middle», mens O'Reilly og Tushman (2011) hevder at organisasjoner bør anvende både utforskende og utnyttende innovasjonsstrategi parallelt, for å bevare konkurransefortrinn. Selv om bankens innovasjonsevne hemmes ved å plassere innovasjonsavdelinger i støttefunksjoner, mener teorien om ambidekstri at dette er riktig måte å organisere på. Det vil si at det er en større sannsynlighet for suksess hvis man separer og tilpasser organisasjonsarkitekturen (4) (O'Reilly & Tushman, 2008). Med bakgrunn i dette kan man oppfatte at banken på en side har en egnet organisasjonsstruktur for ambidekstri, men som på den andre siden kan hemme innovasjonsevnen og skape et lavere prestasjonsnivå (O'Reilly & Tushman, 2008; Brenner & Tushman, 2003).

I tillegg vil det være en fordel å separere enhetene, fordi spesialkompetansen til en virksomhet ofte er innebygd i organisasjonens identitet og karakter, og utfordrende å endre på kort sikt (Gjelsvik, 2007). Dette gjenspeiles i sitatet til Per om kapitalisering av teknologi (4.3). Derfor har avdelinger som arbeider med utforskning, for eksempel utviklingsavdelingen, behov for andre former for kunnskap og teknologi for å skape andre resultater. I tillegg så viser denne studien at institusjonelle logikker påvirker organisasjonsmedlemmers forståelse, som gjennom separering vil reduserer sannsynligheten, for at ansatte i utviklingsavdelingen formes av den rådende logikken, som allerede dominerer i banken. Dermed kan det utvikles andre forståelser av innovasjon og andre løsninger.

Med tanke på at bankbransjen gjennomgår store omveltninger som både har resultert til nedbemanning, innføring av nye direktiver, men også et større fokus på teknologi og digitalisering, er det et behov for at SB1 både utnytter og utforsker. Det vil si at de utnytter eksisterende kompetanse, samtidig som de utforsker ny kunnskap, ressurser og andre måter for å overleve på. Empirien viser at SB1 hovedsakelig fokuserer på utnyttende innovasjonsstrategi, som kan ha en sammenheng med fokuset på kontinuerlig forbedring. Derfor er det et behov for at organisasjonen i større grad arbeider ambidekstre. Det vil si at



SB1 blant annet oppfyller de fem kravene om ambidekstri som er presentert av O'Reilly og Tushman (2011:9), som blant annet vil innebære en felles visjon og strategi, som også kan øke organisasjonens innovasjonsevne og redusere motstand (Gjelsvik, 2007). I en slik situasjon vil lederskap være en viktig faktor for å balansere utforskende og utnyttende innovasjonsstrategi (O'Reilly & Tushman, 2013; Aasen & Amundsen, 2011:204).

I dette kapitlet er viktige hovedfunn fra analysen diskutert. Det har vist likheter og ulikheter i dataene, samt hva som skiller de ulike logikkene. Ledere i SB1 forstår hovedsakelig innovasjon som inkrementell og radikal, men viser også andre forståelser som har tilknytning til andre former for innovasjon. Undersøkelsen viser det er en fordel å ha ulike logikker i organisasjonen, så lenge de ikke konkurrerer, fordi det gir ulike forståelser av et fenomen. Innovasjon er komplekst fenomen, som vil si at det består av ulike former og forståelser. Diskusjonen har vist at det også er viktig å være bevisst på at ledere innehar ulike grunnforståelser, som påvirker hvordan de handler og håndterer ulike situasjoner. Det vil si at det er viktig å ikke ta for gitt at alle ledere forstår innovasjon på samme måte, som kan være viktig i samhandling med andre organisasjonsmedlemmer.

## Konklusjon

Denne oppgaven belyser hvilke utfordringer banken står ovenfor i dag og hvordan SB1 arbeider med innovasjon til daglig. Problemstillingen «hvordan ledere forstår innovasjon og hvordan påvirker de arbeidet med innovasjon» har vist at det først og fremst finnes ulike forståelser av innovasjon, som er en påvirkning av ulike institusjonelle logikker. De ulike institusjonelle logikkene operer parallelt i organisasjonen, men det er en som er rådende. I banken forstår man hovedsakelig innovasjon som enten inkrementell eller radikal. Det vil si en forbedring eller vesentlig endring (Aasen & Amundsen, 2011). I tillegg har denne studien avdekket alternative forståelser av innovasjon, som kan knyttes til andre former for innovasjon, som for eksempel medarbeiderdrevet innovasjon eller tjenesteinnovasjon. Oppgaven viser hvordan ledere formes av sine forståelser, både bevisst og ubevisst, og at man gjennom refleksjon og en grundig analyse avdekker hvordan de faktisk påvirkes av ulike logikker. Hvordan ledere forstår innovasjon påvirker hvordan de handler i forhold til innovasjon, for eksempel automatisering og robotisering og ambidekstri. Derfor er ledere en viktig faktor for en organisasjons innovasjonsevne, da de i stor grad påvirker hvordan innovasjon initieres, utføres og implementeres i SB1. Som nevnt ovenfor vil det også være viktig for SB1 å være bevisst på at organisasjonen påvirkes av ulike logikker og forståelser av innovasjon, og at man ikke skal ta for gitt at alle ledere forstår et fenomen på samme måte.

I tillegg har ledere gjennom institusjonelle logikker vist en tilknytning til hvordan de forstår organisasjonen. Det har vist hvordan for eksempel struktur og kultur har blitt dyrket og belønnet i flere år, men også fordeler og ulemper ved de nevnte elementene. Det har også vist at banken i dag har et større behov for å arbeide enda mer ambidekstre. Det vil si at banken er nødt til å utnytte og utforske parallelt for å kunne overleve i fremtiden og beholde konkurransefortrinn.

## Implikasjoner for videre forskning

Denne oppgaven har undersøkt hvordan ledere forstår innovasjon og hvordan de påvirker arbeidet med innovasjon i praksis. Det er avdekket ulike institusjonelle logikker som er med på å forme lederes forståelse og handling.

Det som kan være interessant er å utføre samme undersøkelse i en annen organisasjon, for eksempel en annen bank, og ser om man avdekker noen av de samme logikkene og forståelsene. Institusjonelle logikker er et utfordrende rammeverk, men har gitt nyttig informasjon om hva som befinner seg innad i organisasjoner og som styrer ledere.

Undersøkelsen har også vist hvor viktig ledere er for innovasjon og at innovasjon er viktig for at en organisasjon skal kunne overleve i dagens marked.

Et annet element som kan være interessant å studere innenfor banknæringen er påvirkning fra organisasjonsfelt og institusjonell isomorfisme.

## Svakheter ved studien

Denne studien har bidratt til å belyse lederes ulike forståelser av innovasjon og hvordan deres forståelse påvirker det praktiske arbeidet med innovasjon. Problemstillingen er belyst ved å analysere ulike institusjonelle logikker, som legger føringer for både forståelse og handling. Ut i fra funn er det trukket frem ulike logikker som viser seg å være gjeldende i SB1. Det er logikker som forskeren selv har valgt og satt sammen på bakgrunn av datamateriale. En svakhet ved en slik undersøkelse er at forskeren selv er instrumentet. Det vil si at forskeren selv setter ord på logikkene (eks. Tabell 1).

Etttersom det er avdekket ulike logikker innenfor bank, kan disse logikkene tas med i videre forskning og studeres i andre banker og organisasjoner for å styrke forskningens resultater.

Denne oppgaven har også bare tatt for seg et enkelt case, som vil si at det bare er studert en organisasjon. Det er positivt da det har gitt mulighet til å gå i dybden på temaet, men på grunn tidsbegrensning og omfang var det ikke mulighet å intervju flere personer eller studere flere organisasjoner. Med tanke på at SB1 er en stor organisasjon ville også flere intervjuer muligens oppdaget andre institusjonelle logikker.

## Kapittel 6 Litteraturliste

1. Aasen T. M. & Amundsen O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
2. Alvesson, M., & Spicer, A. (Red.). (2010). *Metaphors we lead by: Understanding leadership in the real world*. Routledge. Hentet fra <https://books.google.com>
3. Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexivice Leadership: Organizing in a imperfect world*. London: Sage Publicaions Ltd.
4. Andreassen, T. A., & Fossetøl, K. (2014). Utfordrende inkluderingspolitikk- Samstyring for omforming av institusjonell logikk i arbeidslivet, helsetjenesten og NAV. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 55(02), 174-202.
5. Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
6. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
7. Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
8. Braungsaard, V. V. & Clegg, R. S. Innovation: A Critical Assessment of the Concept and Scope of Literature. I R. Agarwal, W. Selen G. Roos, & R. Green (red.), *The Handbook of Service Innovation*. (s.5-25). London: Springer  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.01.002>
9. Christensen, T., & Læg Reid, P. (2004). Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2004. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*.
10. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17, pp. 1-38). Chicago, IL: University of Chicago Press.
11. DNB (u.å). Organisasjonskart Hentet fra: - <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/organisasjonskart.html>
12. E24 (2017, 27. Januar). DNB-sjefen tror antall ansatte blir halvert. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/bank/dnb-sjefen-tror-antall-ansatte-blir-halvert/23908822>
13. Enge, C. (2017, 26. Oktober). Nordea vil kvitte seg med 6000 ansatte og konsulenter. Aftenposten. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/ORlww/Nordea-vil-kvitte-seg-med-6000-ansatte-og-konsulenter>

14. Finans Norge (u.å.). Hentet fra: <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>
15. Fuglsang L. and Sørensen (2011). [The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation](#). *The service industries journal*, Vol. 31, No 4, 581-595
16. Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. (258-272). Bergen: Fagbokforlaget.
17. Greve, A. (1995). *Organisasjonsteori: nyere perspektiver*. Universitetsforlaget.
18. Havnes, H. (2017, 8.mars). DNB BEKREFTER NEDBEMANNING. Dagens næringsliv. Hentet fra: <https://www.dn.no/nyheter/2017/03/08/1426/Finans/dnb-bekrefter-nedbemannning>
19. 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* (pp. 3-33). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
20. Jamessen, L., & Knudsen, M., K. (2017). *Mellom barken og veden? En casestudie av mellomledernes betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i Sparebank Hedmark*. Masteroppgave, Høgskolen i Innlandet, Lillehammer.
21. Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Abstrakt Forlag.
22. Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 4, 22-41.
23. Moe, S. H., Rønningen, M., Lien, G., & Mehmetoglu, M.: Innovasjon i tjeneste- og vareproduserende næringer i Rønningen, M., & Slåtten, T. (Red.). (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. (s. 156-183). Bergen: Fagbokforlaget
24. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
25. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
26. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.

27. Randhawa, K., & Scerri, M. (2015) Service Innovation: A review of the Literature. I R. Agarwal, W. Selen G. Roos, & R. Green (red.), *The Handbook of Service Innovation*. (s.27-51). London: Springer
28. Rønningen, M., & Slåtten, T. (Red.). (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Bergen: Fagbokforlaget
29. Salinto, K., & Eriksson, P. (2013). Argumentation analysis as a method of studying interpretations of innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
30. Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage.
31. Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. Sage.
32. SSB (22.september 2014) Varehandel er fortsatt viktigst, selv om tjenesteproduksjonen er større. Hentet fra <http://www.ssb.no/utenriksokonomi/artikler-og-publikasjoner/varehandel-fortsatt-viktigst-selv-om-tjenesteproduksjonen-er-storre>
33. Storey, J., & Salaman, S. (2005). *Managers of innovation*. UK: Blackwell Publishing.
34. Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (3.utg). Bergen. Fagbokforlaget.
35. Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). *Institutional logics*. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 99-128.
36. Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
37. Toivonen M., & Tuominen T., (2009). Emergence of innovations in services. *The service industries journal*, 29(5) 1-33. DOI: 10.1080/02642060902749492
38. Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
39. Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing (Topics in social psychology series). *Columbus, OH: McGraw-Hill Humanities*.
40. Zetterqust, U. E., & Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori: Institusjonell teori*. (245-264). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

## Vedlegg 1 Intervjuguide

### **Bakgrunn:**

1. Kan du fortelle litt om deg selv?

Eks: Navn, Alder, Utdannelse, Tidligere erfaring, Stilling/Avdeling, og antall år i SB1?

Forståelse for innovasjon:

2. Hvordan forstår du begrepet innovasjon og innovasjonsprosess?

a. Eks. definisjon?

3. Forstår du innovasjon som radikal (store endringer) eller inkrementell (små forbedringer)?

4. Tror du det er samme forståelse for innovasjon i avdelingen?

b. Hvis **nei**, hvorfor det?

- tror du man burde ha samme oppfatning for begrepet

c. Hvis **ja**, hvorfor?

- Har du bidratt med noe for at ansatte har en lik forståelse? Fortell hvordan.

5. Hva har (eks. tidligere erfaring) hatt av betydning for ditt arbeid med innovasjon?

### **Innovasjonsarbeid:**

6. Kan du fortelle meg hvordan dere i avdelingen jobber for å skape innovasjon?

a. HVA ER DIN ROLLE?

7. Er det noe spesiell type innovasjon din avdeling jobber med?

a. Produkt, prosess, tjeneste, teknologi, mdi?

8. Har du som leder tilrettelagt for bestemt(e) måte/måter å jobbe med innovasjon på?

a. Er det du som har innvirkning på dette eller har det kommet eks. retningslinjer fra toppledelsen for hvordan å jobbe med innovasjon?

9. I avdelingen din - Hva skal en innovasjon/innovasjonsprosess resultere til?

a. Bedre tjenester for kunder?

b. Økonomisk gevinst?

c. Annet?

### **Involvering:**

10. Hvordan bidrar de ansatte i innovasjonsprosesser?

a. Fortell, gi eksempler

### **Avslutning:**

11. Er det noe i denne samtalen som vi ikke har kommet inn på?

a. Oppgaven vil bli offentliggjort, hvis ikke annet blir sagt.

Takk for hjelpen!

## Vedlegg 2 Meldeskjema NSD



Randi Bredvold

2418 ELVERUM

Vår dato: 22.03.2018

Vår ref: 59729 / 3 / BQH

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.03.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

59 729

Undersøke Sparebank 1 [redacted] Anbefaler om at ledere har en viss påvirkningskraft på gjennomføring og forståelse for innovasjon. Hvordan forstår ledere i Sparebank 1 [redacted] innovasjon, og hvordan jobber de med dette?

Behandlingsansvarlig

Høgskolen i Innlandet, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig

Randi Bredvold

Student

Amela Hadzran

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter sensitive opplysninger
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Innlandet sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Innlandet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.