



Høgskolen
i Innlandet

Innlandet Business School - Faculty of Economics and Social Sciences,
Lillehammer

Masteroppgave

*Innovasjon som innovativ atferd
i et ledelsesperspektiv*



Av

June Olstad

*Master i innovasjon,
med spesialisering i ledelse og organisering*

Vår 2020

Forord

Ikke bare har jeg i 2020 vært vitne til Covid-19, men jeg har også gjennomført 5 års høyere utdanning. Det er rart å tenke på at jeg nå, 23 år gammel, straks er ferdig utdannet og skal ta fatt på arbeidslivet for fullt. Denne oppgaven markerer likevel slutten av så mye mer enn et studie, den markerer slutten på en periode i livet jeg aldri vil glemme. Det er vemodig å ta farvel med studietiden, den tiden hvor jeg gikk fra å være en ung pike til å bli en kvinne, fra å være ruset på russetiden til å bli en samfunnsforsker.

Arbeidet med denne oppgaven var i motsetning til bacheloroppgaven et ensomt arbeid, og jeg har aldri i mitt liv brukt så mye tid alene med noe som jeg har gjort med denne oppgaven. Jeg vil takke veileder Tore Hafting for trygghet gjennom en utrygg periode, og alle mine medstudenter.

Jeg vil også rette en stor takk til Sparebank 1 Finans Østlandet, som åpnet armene sine for meg. Takk for tilliten og frivilligheten slik at denne oppgaven ble mulig.

Dette året har vært merkelig, og Corona har ikke vært annet enn en svart sky over alle oss studenter. Jeg vil derfor takke min familie for at dere har stått i det med meg, og løftet meg opp når jeg trenger det. For uten dere, ville ikke denne oppgaven ha noe verdi, Stig, Mamma, Pappa og Farmor.

Jeg vil også takke min andre familie, den familien jeg har valgt selv - vennene mine. Dere er fantastiske, og livet er verdt litt ekstra når dere er en del av det. SL, Emma og Hanne, dere betyr så utrolig mye.

Øvre Vang, September 2020

June Olstad

Sammendrag

“Vi tenker nytt, ikke fordi vi vil - men fordi vi må” - June Olstad

Corona har satt samfunnet og en mangfoldig mengde virksomheter tilbake i tid, likevel har utviklingen og nyskapningen aldri vært større.

Vi lever i et samfunn hvor utviklingen de siste 10-20 årene har vært like stor som alle andre år til sammen. Hvordan skal vi da finne nye måter å utvikle på, eller motivasjon til å tenke nytt, for hva er egentlig nytt? 2020 sin Covid-19 krise er fundamental, stor og kompleks, men som samfunnsforsker i innovasjon tenker jeg at dette bringer frem noe positivt. Samfunnet og virksomheter blir nå presset til å handle, tenke stort, lite og komplekst, det presser oss til å tenke, tenke nytt, ikke fordi vi vil - men fordi vi må.

Samfunnet vi lever i er i dag opptatt av alt - vi henger oss opp i valgene vi tar og de valgene vi ikke tok, hvilke muligheter vi har, hvilke muligheter vi ikke har og hvilke muligheter vi har mistet, hva som er etisk riktig og hva som ikke er etisk i det hele tatt. Vi er moralske, etiske mennesker, som i dag tenker at det å være dobbeltmoralisk er bedre enn å ikke ha en moral i det hele tatt.

Nå i 2020 er mennesket påvirket av Covid-19, som håndteres individuelt fra land til land, og menneske til menneske. I Norge har digitaliseringen presset frem en “midlertidig” vaksine, og et smittevern gjennom en app - Smittestopp. Her har teknologi og innovasjon sammen skapt et helsevern, som er til stede døgnet rundt. Så, selv om Covid-19 har satt samfunnet 10-20 år tilbake i tid, ser vi tydelig her at kriser og endring presser samfunnet og virksomheter fremover - til å tenke nytt.

Denne forskningen gjør et dypdykk i presset mot forbedring og nyskapning. Her trekker jeg frem innovativ atferd i et ledelsesperspektiv, som et avgjørende virkemiddel i et komplekst marked. Med kvalitativ metode har jeg intervjuet ledere for å undersøke hvordan de bringer frem innovasjonskapitalen hos deres ansatte. Svarene, funnene og resultatene var ulike og en kontrast mot samfunnet. Likevel, det er gode resultater som reflekterer det komplekse markedet og samfunnet.

«Livet er som å sykle. Du må bevege deg for å holde balansen»

(Albert Einstein, 1930)

Summary

"We think new, not because we want to - but because we have to" - June Olstad

Corona has put society and a diverse number of businesses back in time, yet development and innovation have never been greater.

We live in a society where the development in the last 10-20 years has been as great as all other years combined. How then are we to find new ways to develop, or motivation to think new, for what is really new? 2020's Covid-19 crisis is fundamental, large and complex, but as a social scientist in innovation, I think this brings out something positive. Society and businesses are now pressured to act, to think big, small and complex, it forces us to think, to think new, not because we want to - but because we have to.

The society we live in today is concerned with everything - we hang on to the choices we make and the choices we did not make, what opportunities we have, what opportunities we do not have and what opportunities we have lost, what is ethically correct and and what is not ethical at all. We are moral, ethical people, who today think that being double-minded is better than not having a morality at all.

Now in 2020, humans are affected by Covid-19, which is handled individually from country to country, and human to human. In Norway, digitalisation has pushed for a "temporary" vaccine and infection control through an app - "Smittestopp". Here, technology and innovation have together created a health care system, which is present around the clock. So, even though Covid-19 has put society 10-20 years back in time, we clearly see here that crises and change are pushing society and businesses forward - to think new.

This research takes a deep dive into the pressure towards improvement and innovation. Here I highlight innovative behavior from a management perspective, as a crucial tool in a complex market. Using a qualitative method, I have interviewed managers to investigate how they bring out the innovation capital in their employees. The answers, findings and results were different and a contrast to society. Nevertheless, there are good results that reflect the complex market and society.

"Life is like cycling. You have to move to keep your balance "

(Albert Einstein, 1930)

Forord	2
Sammendrag	3
Summary	4
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Sparebank 1 Finans Østlandet	8
1.3 Formål	9
1.3 Problemstilling	9
1.3.1 Delproblemstilling	10
4 Teori	11
4.1 Innovasjon	11
4.2 Innovasjonens historie	12
4.3 Innovativ atferd	13
4.4 Innovasjonsklima og Innovasjonskultur	14
4.5 Innovasjon som prosess	15
4.6 Kontinuerlig innovasjon	16
4.7 Innovasjonsleder	17
5 Metode	19
5.1 Vitenskapelig ståsted	19
5.2 Valg av metode	20
5.3 Forskningsdesign/metodikk	20
5.4 Intervju	21
5.4.1 Planlegging av intervju	22
5.3.2 Intervjuguide	22
5.5 Utvalg og rekruttering	23
5.5.1 Utvalgsstrategi	23
5.5.2 Rekruttering og utvalgsstørrelse	24
5.5.3 Gjennomføring av intervju	25
5.6 Reliabilitet og validitet	26
5.7 Metodiske styrker, svakheter og etikk	27
5.5 Analysen	28
6 Empiri	29
6.1 Del 1	30
Informantene som leder	30
Informantenes forhold til innovasjon	31
Informantene som fremmer av innovasjon	34
Informantenes opplevelser av utfordringer rundt innovativ atferd	36
Tavla	37
7 Analyse	38

7.1 Analyse delproblemstilling 1	38
På hvilken måte oppfattes innovasjon og innovativ atferd av lederne?	38
7.2 Analyse delproblemstilling 2	39
På hvilken måte jobber lederne i møte med innovativ atferd, og hvordan fungerer innovasjon i praksis hos SB1FØ?	39
1 Organisatorisk oppmuntring	41
2 Støttende ledelse	41
3 Utviklende arbeidsgrupper	41
4 Frihet og selvstendighet	42
5 Ressurser	42
8 Konklusjon	43
8.1 Hovedfunn (delkonklusjon)	43
På hvilken måte oppfattes innovasjon og innovativ atferd av lederne?	43
På hvilken måte jobber lederne i møte med innovativ atferd, og hvordan fungerer innovasjon i praksis hos SB1FØ?	43
8.2 Konklusjon	44
8.3 Konsekvenser for praksis	44
8.4 Begrensninger og forslag til forbedring	45
8.5 Alternative tilnærminger og refleksjon (forslag til videre forskning)	45
Referanseliste	47
Vedlegg	51
Vedlegg 1 Intervjuguide	51
Vedlegg 2	53
Samtykkeerklæring	53
Vedlegg 3	56
Godkjenning NSD	56

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Med den dynamiske verden, blir det et paradigmeskifte i ledernes fokus og stil. Den tradisjonelle direkte lederen med styring og kontroll, endres til mer fokus på autonomi, myndiggjøring og demokrati. Kanskje er grunnen til dette organisasjoners fokus på utvikling av ansatte som viktige og avgjørende, og at behovet for myndiggjørende ledelse er større enn behovet for kontrollen (Gabcanová, 2011).

Ledelse er et stort, viktig og komplekst fenomen i organisasjoner og organisasjonsteorien. Utviklingen i markeder presser kravet til større og mer spesiell kompetanse, samt nye aktiviteter, som medfører andre krav til ledere. Dette gjør at fremveksten av ny type ledelsesteori øker hyppig, og fokuset endres (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vi ser alt i fra de klassiske lederteoriene som Hemphill og Coons (1957) til teori om nye former å lede på som Jacobsen & Thorsvik (2013) Amundsen (2019).

Innovasjon er i stort fokus om dagen, og handler ikke lenger bare om de store revolusjonerende og radikale løsningene, men også om små kontinuerlige forbedringer. Innovasjon er *“kreativitet satt i system”*(Matthiesen, 2014), og for å kunne aktivere de ansatte sin innovative atferd, trenger de et system som fremmer dette. Heinonen & Toivonen (2008) redegjør for at innovasjon hos ansatte er avhengig av ledelse, og at ledelse er en sentral faktor for fremdriften av innovasjon. Relasjonen og systemet lederen bygger rundt sine ansatte er derfor en god indikasjon på hvorvidt de ansatte innehar en innovativ atferd (Heinonen & Toivonen, 2008). Ansatte besitter ofte verdifull kunnskap, og vi ser at enkle forbedringer, initiert av medarbeidere, gjør mye i lengden. De er derfor viktige bidragsyttere til kontinuerlig forbedring i virksomheten, og kan ved hjelp av et riktig system være en viktig brikke mot vellykkede innovasjoner både internt og eksternt.

Banksektoren står ovenfor store endringer, både i markedet og i virksomhetene. Sektoren er preget av nye virtuelle tjenester, digitalisering, Fintech, og Open Banking, som gjør at det kreves mer av hver enkelt bank. Open Banking og Fintech preger markedet, og det blir stadig nye samarbeid mellom bankvirksomheter og andre store selskaper som Apple, Facebook og Amazon. Virksomheter som leverer Fintech tar større plass i markedet, og er med på å øke konkurransen og vanskelighetsgraden. Espen Kjøllberg, direktør for IT-utvikling i Sparebank 1, sier til E24 at

“endringene gjør det bedre for kunden, men vanskeligere for bankene” (Moe, E24, 2017). I samme artikkel sier DNB-sjef Rune Bjerke og Administrerende direktør i Nordea Bank Norge Snorre Storset, at det blir kutt i antall ansatte, og at hvordan kompetansen settes sammen på nye måter er i fokus. Høsten 2019 gikk Storebrand ut med nyheten om at de *fyller opp konsernledelsen med to nye direktører* - “Digital & Innovation” og “Technology” (Henriksen, Shitfer.no, 2019). Disse stillingene skal jobbe med utvikling og hjelpe virksomheten i møte med det “nye” markedet og fremtiden som levende aktør. Samtidig kom nyheten om at sparebank 1 Østlandet lanserer et nytt innovasjonsbygg for innlandet, hvor viktige aktører i ulike markeder samles for nyskapning og innovasjon (H-A.no, 2019). Samme virksomhet har også allerede opprettet både en egen avdeling for innovasjon, samt datterselskapet Kong Arthur som jobber med open innovation (Sparebank 1 sin hjemmeside). Dette er bare noen av de få fokusområdene bank og finansbransjen har mot innovasjon, som tydelig er med på å presse frem alt i fra nye løsninger, til nye forretning- og organisasjonsmodeller.

Forskningen er svært aktuell, og jeg ser det som høyst interessant å undersøke forholdet mellom leder og medarbeider, og lederes forhold til innovativ atferd i en næring preget av teknologi og endring. Den innovative atferden genererer ideer og løsninger internt, som er viktig i møte med konkurranse i det aktuelle markedet (Høyrup, 2012). Atferden kan være vanskelig å fremme i hver enkelt medarbeider, og krever en annen type lederstil (Jong & Hartog, 2007). Jeg ønsker å forstå lederes aktivisering og arbeidet de gjør rundt innovativ atferd i sine medarbeidere.

Gjennom et engasjement i Sparebank 1 Finans Østlandet (videre omtalt som SB1FØ), fikk jeg en unik muligheten til å komme på innsiden av en viktig aktør i markedet for finans, samt tilegne meg kontakter og kjennskap til organisasjonen og markedet. Dette engasjementet har gjort at jeg nå har fått muligheten til å gjennomføre en forskning i organisasjonen, og anvende deres ansatte som informanter.

Det er gjennomført noe tidligere forskning i konsernet på innovasjon, men ingen direkte mot innovativ atferd i Finans. Jeg kommer derfor til å benytte tidligere forskning som viser seg aktuelle til å trekke sammenhenger og forskjeller mellom mine og deres funn. Det vil også være aktuelt å se hvorvidt informantene forholder seg likt eller ulikt til fenomenet innovasjon, da de er i samme konsern.

1.2 Sparebank 1 Finans Østlandet

Sparebank 1 Finans Østlandet (heretter SB1FØ) er et av tre finansieringsselskaper i sparebank 1 alliansen og eies av Sparebank 1 Østlandet (95%) og Sparebank 1 Ringerike Hadeland (5 %). Selskapet driver i aller størst grad med objektsfinansiering ut mot både privat og bedriftsmarkedet. Dette innebærer leasing, billån og forbrukslån ut til privatmarkedet og Lån og leasing til bedriftsmarkedet (Sparebank 1 Finans Østlandet, nettside). SB1FØ har kontakt med både privatpersoner, forhandlere, bedriftskunder og andre samarbeidende banker. SB1FØ sitt markedsområde er hele Østlandet, hvor de har hovedkontoret i Hamar, samtidig som de har regionskontorer på Gjøvik, Fredrikstad, Lillehammer og Lillestrøm (Sparebank 1 Finans Østlandet, 2020). Selskapet ble etablert i år 1996 og har de senere år vokst og generert gode resultater. Særlig de siste ti årene har selskapet vist stor vekst når det kommer til omsetning og resultater. SB1FØ har også vokst i størrelse i form av antall ansatte, selskapet har i dag 56 ansatte innad i organisasjonen (Sparebank 1 finans Østlandet 2020). Andelen kvinner og menn ansatt i bedriften har en fordeling lik 50/50, derimot er det flere menn enn kvinner innad i ledergruppa. SB1FØ er et selskap som verdsetter likestilling og jobber for det.

1.3 Formål

Formålet med oppgaven er å undersøke hva leder gjør, eller ikke gjør, for å fremme innovasjon som innovativ atferd hos de medarbeiderne de er leder for. Med oppgaven ønsker jeg å synliggjøre ulike fokus til innovativ atferd, samt undersøke hvordan en gruppe ledere i et presset marked faktisk jobber for å være innovative, og deres forhold til innovasjon. Bank og finansbransjen er en av de mest innovative næringene vi har i Norge, så oppgaven vil kunne belyse hvordan en bit av innovasjon fremmes i en synlig bank i næringen. Det vil også være interessant å se på hvilken måte de ulike lederne forholder seg til innovasjon, da innovasjon er avgjørende for det aktuelle markedet.

1.3 Problemstilling

I et marked preget av hyppige endringer og stor konkurranse, vil det kreve mer av det interne systemet hos virksomhetene. Et avgjørende konkurransefortrinn er hvorvidt virksomheten utnytter kompetansen og den menneskelige ressursen, til sin vinning. Det er de ansatte som jobber direkte med systemer, produkter, tjenester, osv, så det vil være de ansatte som oppdager forbedringer og

løsninger først. Likevel, for at en ansatt skal kunne oppdage forbedringer og løsninger, må den inneha en innovativ atferd, en atferd som nesten ubevisst jobber mot kontinuerlig forbedring.

Det er meget aktuelt å se på hvordan dette systemet fungerer innad i en virksomhet som SB1FØ. Lederens rolle er en avgjørende funksjon for at den innovative atferden vokser frem hos de ansatte, og at deres kompetanse stadig utvikles. Aktiviteten, fokuset og meningene rundt innovasjon og innovativ atferd hos ledere er meget interessant å se nærmere på. Problemstilling er som følger:

«På hvilken måte fremmer ledere i Sparebank 1 Finans Østlandet innovativ atferd hos sine medarbeidere?»

Denne problemstillingen gir meg mulighet til å forske på innovativ atferd hos ansatte, men med fokus på ledelse og organisering. For å kunne forstå ulike momenter med det å fremme innovativ atferd vil gruppen informanter være mangfoldig, med ulike typer lederansvar. Denne kontrasten vil være interessant for problemstillingens spekter.

1.3.1 Delproblemstilling

For å kunne gå dypere inn i hovedproblemstillingen, har jeg utformet to del- problemstillinger, som vil kartlegge data, og hjelpe meg i veien mot en konklusjon. Del-problemstillingene er som følger:

1. På hvilken måte oppfattes innovasjon og innovativ atferd av lederne, har denne noe begrensninger?
2. På hvilken måte jobber lederne i møte med innovativ atferd, og hvordan fungerer innovasjon i praksis hos SB1FØ?

På denne måten vil jeg kunne analysere ulike aspekter som fører til en innovativ atferd, og hvordan lederne oppfatter denne prosessen. Dette vil være et verktøy jeg senere vil anvende i analysen, for å sette empiri og teori opp mot hverandre.

4 Teori

4.1 Innovasjon

Begrepet “innovasjon” stammer opprinnelig fra latin med ordet “innovare”, hvor betydningen er “*å fornye, eller skape noe nytt*” (SNL). Likevel kan innovasjonsbegrepet knyttes til Josef Schumpeter med sin beskrivelse; “nye kombinasjoner av eksisterende ressurser” (Schumpeter, 1934). Girard (1990) trekker frem betydningen av innovasjon (innovare), som en begrenset endring, en kombinasjon av kontinuitet og diskontinuitet (Aase & Amundsen, 2017). Begrepet har i dag likevel en flertydig mening, og defineres ofte med forankring i resultat -> *hva* som er nytt og *hvor* nytt det er, og det “*å innovere*” (ref. innovasjonsprosessen, defineres ytterligere).

Schumpeter definerer innovasjon med forankring i det økonomiske liv (1942), og det kan argumenteres for at det er den gjennomgående motivasjonen til innovasjon i dagens dynamiske verden. Innovasjon kan i de fleste tilfeller være definert ut fra situasjon, og er derfor ikke nødvendigvis universell bestemt eller utformet, men situasjonsbetinget og formåls-formet. De fleste definisjoner på innovasjon, også helt tilbake til Schumpeter (1934), kan argumenteres for at de gjennomgående har en positiv tone, og ikke alltid fatter essensen i faktisk innovasjon.

Moore (2005) i sin typologi om innovasjon, definerer 16 typer innovasjon, rettet mot produktets levetid, fra en ny idé blir til og hele veien til idéen ikke lenger har markedsverdi (Aasen & Amundsen, 2017: 48). Hovedbudskapet i typologien er ikke nødvendigvis at det er 16 dimensjoner til innovasjon, men at “innovasjon *ikke bare* dreier seg om å skape nye løsninger, men også om å øke verdien av det eksisterende” (Moore, 2005). Selv med Moore (2005) sine dimensjoner, er de mest anvendte innovasjonstypene i dag “*inkrementell*”- og “*radikal (diskontinuerlig)*” innovasjon. Veldig enkelt er inkrementell innovasjon en liten forandring, hvor med radikal (diskontinuerlig) innovasjon menes en vesentlig endring av større grad. I denne oppgaven vil jeg legge vekt på inkrementell innovasjon, men vil trekke frem radikal innovasjon i noen tilfeller.

Det gjennomgående innovasjons-fundamentet denne oppgaven bygger på er disse definisjonene:

“Innovasjon er en omfattende og inkluderende prosess med å utvikle og implementere en ny idé”

(Van de Ven, 1999, s. 9)

“Innovasjon er en idé satt ut i livet”(Durand, 2004, s. 48).

“Et initiativ til at noe nytt blir til; enten et konkret produkt, eller en ny måte å gjøre ting på”(egen definisjon)

4.2 Innovasjonens historie

Tar vi et tilbakeblikk på innovasjon, er det ingen fast dato for når “innovasjon” oppsto, men det antas skapt av den mest grunnleggende teoretikere innenfor feltet, Joseph Schumpeter (1889 - 1950) som nevnt over. Selv om begrepet ble etablert i Schumpeters tid, har det aldri vært i så stort fokus som nå.

Ser vi tilbake til den første industrielle revolusjonen (1750), hvor britisk tekstilindustri gikk fra produksjon med vannkraft til dampmaskin(1776), er dette i seg selv en stor innovasjon selv om det nødvendigvis ikke defineres slik. Aasen & Amundsen (2017, s. 28) skriver i sin bok “innovasjon som kollektiv prestasjon” at “ innovasjon skjedde stort sett med utgangspunkt i arbeidet til enkeltpersoner,... og var basert på eksisterende håndverkstradisjoner, og på en prøve-og-feile-tilnærming”. Et resultat av utviklingen, var økende innføring av bedriftslovgivninger, samt finansordninger som påvirket og utfordret ledelsen, og måten virksomhetene organiserte på (Aasen og Amundsen 2017, s. 28).

I den andre industrielle revolusjonen (1871-1914), definerer Schumpeter (1942) en endring i enkeltindividers innovasjon- og samfunnsutvikling (“de modige sjeler”), mot store bedrifter som “viktige drivere av innovasjon og økonomisk utvikling”(Aasen og Amundsen, 2017, s. 29). Schumpeter la ressurser og kapital til grunn for argumentasjonen, kombinert med forskning, og definerte bedrifter som en større markedsmuskel, fremfor enkeltindividet som “de modige sjeler”(Schumpeter, 1942).

Vi er i dag under produksjonen av den “fjerde industrielle revolusjon”, likevel, innenfor ledelsesperspektivet innovasjon er det å betrakte at de to nevnte teoriene til Schumpeter er komplementære i dagens ledelse og organisering(Aasen og Amundsen, 2017). Det gikk lang tid før andre teoretikere arbeidet innenfor fagfeltet, og første bidragene til innovasjonsteorien, etter Schumpeter, kom fra Burns & Stalker med boken “The management of innovation” i 1961. Frem til 2000-tallet økte forskningen noe, ofte som deskriptive studier(Choen & Levinthal 1990;Nonaka 1998;Nooteboom 1999). Faktum er at innovasjon ikke lenger omhandler ny teknologi, men også mer omfattende faktorer rundt organisasjonen, som kom tydeligere fram i 1990-årene med blant annet

Mezias & Glynn (1993) og Damanpour (1996). Perioden fra 15-20 år tilbake i tid har det vært en betraktelig økning i oppmerksomheten rundt innovasjon, og en betydelig andel forskning omkring flere aspekter rundt innovasjon (Choen & Levinthal 1990; Nonaka 1998; Nooteboom 1999; Aasen & Amundsen 2017).

4.3 Innovativ atferd

En av forskningene vi ser mer av i dag er innenfor feltet hvor medarbeidere er bidragsytere til innovasjon, og at medarbeidere selv genererer innovasjon. Ser vi i sammenheng med bank- og finansbransjen er det en suksessfaktor å ha ansatte som fremmer og skaper innovasjon, både inkrementelle og radikale. Medarbeiderdrevet innovasjon (videre referert som MDI) er et perspektiv innenfor denne litteraturen, og begrepet i seg selv er relativt nytt, og er dermed i mindre grad brukt andre steder enn i litteraturen og forskningen. Likevel, det er en betydelig fremvekst av det, og begrepet legger vekt på at den ansatte er en kilde til innovasjon i organisasjoner. Kesting & Ulhøi (2010) argumenterer for at MDI er de ansattes skjulte evner, som bidrar til innovasjon, og hvordan det individuelle potensiale blir utnyttet og synliggjort for å fremme innovasjon. Kesting & Ulhøi (2010) definerer MDI på denne måten:

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

Mye av grunnen til at denne type innovasjon har fått økende fokus, er potensiale det gir for en virksomheter. MDI bygger på at ikke bare ledelse, forretningsutvikling, prosjektgrupper etc produserer kreative ideer og jobber med innovasjon, men at hver enkelt ansatt kan gjøre det (Grant, 1996). Det er de ansatte som direkte møter problemet, kunden, tjenesten etc, og dermed enkelt kan finne løsninger, forbedringer, utviklinger og nye ideer. MDI er beskrevet som “medarbeidernes aktive deltakelse i utviklingsarbeid i organisasjoner som faller utenfor gitte arbeidsoppgaver” (Jamessen & Knudsen, 2017: 11). Dette er grunnen til at MDI har fått mer fokus i organisasjoner og større oppmerksomhet blant ledere.

Men hva er egentlig MDI et resultat av? En kan si at det grunner i flere elementer som ledelse og tilrettelegging, men også den innovative atferden. MDI i seg selv er et stort begrep, som tar for seg mange områder, og det er derfor vanskelig å ta tak i MDI som en helhet i en slik forskning. Det er interessant å se på innovasjon som en uhøytidelig og naturlig aktivitet hos den enkelte ansatt, så innskrenket som i den *innovative atferden*. Jong & Hartog (2007) definerer begrepet slik:

“A behaviour directed towards the initiation and application (within a work role, group or organization) of new and useful ideas, processes, products or procedures” (Jong & Hartog, 2007:

43)

Dette begrepet (innovativ atferd) er nært relatert til kreativitet, og det er en fin gråson mellom disse, men i bunn og grunn må ikke en ansatt være kreativ for å skape nye ideer (Jong & Hartog, 2007). Kreativitet vil være fordelaktig i innovasjon, og Jong & Hartog (2007) redegjør for at kreativitet er mest fremtredende i den første delen av innovasjon, men at den ikke er avgjørende. Kreativitet kan ansees som en del av den innovative atferden, men den er heller supplerende, og andre personlige skills og egenskaper er like så viktige (Jong & Hartog, 2007). Den innovative atferden kan beskrives som ide-generasjon og implementering. I tidligere avsnitt presenterer jeg min definisjon på innovasjon, og innovativ atferd representerer initiativet. Så, det er ikke ideen i seg selv, eller prosessen, men aktiviteten en ansatt gjør eller tenkemåten en ansatt innehar på veien mot et innovativt resultat. Dette ikke nødvendigvis som en målsetting, men som en naturlig handling eller tanke. Dette bunner og grunner i de synlige og skjulte evnene en ansatt har til å bidra til innovasjon i organisasjonen (Kesting & Ulhøi, 2010).(Jong & Hartog, 2007).

4.4 Innovasjonsklima og Innovasjonskultur

“Hvordan du innoverer bestemmer hva du innoverer. Kultur er viktig i denne likningen. Det er ikke bare ulikheter i prosessene, organisasjonen, ledelse, prestasjonsmål eller insentiver som skiller de beste innenfor innovasjon fra andre; *det er kulturen”* (Davila mfl. 2006).

For å bli innovativ, eller drive frem innovasjon i en virksomhet, er kulturen avgjørende. Når ansatte aktivt skal oppmuntre til kontinuerlig innovasjon (defineres i 4.2.1), må det være tilrettelagt på en riktig måte. Hva som er riktig måte er situasjonsbestemt, og miljøbestemt, men som Ahmed (1998) skriver “finnes kulturen på et dypere nivå, mindre synlig nivå”, og vil derfor være, i større eller mindre grad, noe iboende blant medarbeiderne, fremfor en fysisk aktivitet (selv om dette også er tilfellet).

Tidvis ser vi bruken av “organisasjonsklima” eller “klima” og/eller “miljø” som en del av hverdagspråket i virksomheter, og ofte ansees dette som et virkemiddel til utvikling (innovasjon). “Det interne klimaet” som Smith mfl. (2008) snakker om i sin forskning, er en faktor som avgjør mulighetene for innovasjon, og at dette “internal climate” hemmer og fremmer innovasjon.

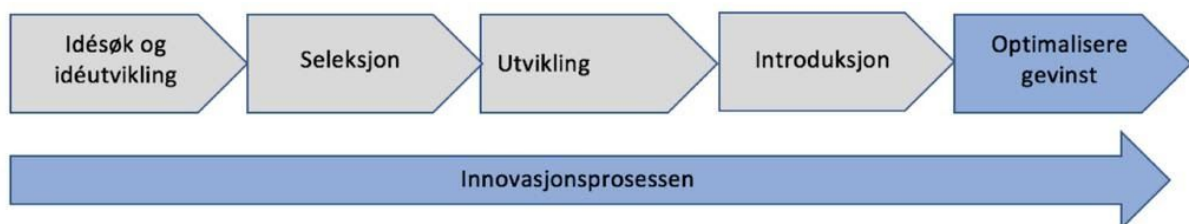
Hvorfor disse to begrepene er viktig, henger sammen med resultatoppnåelse. For å kunne oppnå resultater, eller fremme kreativitet og innovasjon, er disse organisatoriske forholdene elementære. Det kan likevel oppleves noe vanskelig å skille innovasjonsklima og innovasjonskultur, da de er gjennomgående er en del av mønsteret, og menneskene i virksomheten. Begrepene sees ofte i sammenheng, at kulturen er en del av klima, og at klima former kulturen. Likevel, Ahmed (1998) skiller kultur og klima (i et organisatorisk perspektiv) slik:

“Mens klima kan observeres i organisasjonens praksiser og uttalte retningslinjer eller regler (“policies”), finnes kulturen mer som usynlige “skjemaer” som virker på den enkeltes handlinger”

Både innovasjonsklima og innovasjonskultur er viktige elementer for innovasjonen og kreativiteten til den enkelte medarbeider og virksomheten helhetlig. Likevel, for å kunne implementere de riktige faktorene i virksomheten, er kvaliteten hos ledelsen totalt avgjørende. Dette settes i perspektiv i avsnitt 4.2.1 Innovasjonsleder.

4.5 Innovasjon som prosess

“Når alle ansatte i en eller flere organisasjoner engasjerer seg for å utvikle noe nytt som er ment å ha positiv betydning for de organisasjonene som gjelder, kalles det vanligvis en innovasjonsprosess” (Aasen og Amundsen, 2017: 44). Sammen med den økende graden av forskning innenfor innovasjon, har fremtredelsen av innovasjon som prosess også funnet sin plass i forskningen. Innovasjon anses ikke lenger som én idé eller ét produkt, men hele prosessen fra før idéen ble til og frem til resultat. Forretningsmessig suksess handler i dag ikke bare om digitalisering eller teknologisk utvikling, men om små endringer, herunder blant annet hvordan organisasjoner jobber og er organisert på (Aasen & Amundsen, 2017: 44). Innovasjon kan derfor forløpe seg over tid, og innovasjonen i seg selv er ikke nødvendigvis kraften, men prosessen.



Modell 1: “En enkel modell av innovasjonsprosessen” (Aasen & Amundsen, 2017: 44)

Over er Aasen & Amundsen (2017) sin “enkle modell for innovasjonsprosesser” illustrert. Gjennom denne prosessen vil man i økende grad fokusere på kunnskap som omdannelse, via innovasjon, til forretningsfortrinn.

Fordi innovasjon i dag er noe som tar mer plass i organisasjoner, er “innovasjon som prosess” den mest hyppige formen for innovasjons-fokus. Ofte blir innovasjon sett på som en interaktiv og kompleks prosess, bestående av en blanding av planlegging, iverksetting, tilfeldigheter og uforutsette virkninger (Sundbo, 2018;Hernes & Kofoed, 2007; Kline & Rosenberg, 1986).

4.6 Kontinuerlig innovasjon

Kontinuerlig innovasjon (videre omtalt som KI) er en prosess kjennetegnet ved at ledelse, organisering av daglige aktiviteter, forbedring, læring, innovasjon og endring, sammen eller hver for seg utvikles og jobbes med i en virksomhet (Aasen & Amundsen, 2017). Kontinuerlig innovasjon er dagens og fremtidens begrep for fortidens “kontinuerlig forbedring”, som de fleste virksomheter opererer med. Forskning sier at kontinuerlig innovasjon er en kombinasjon av operasjonell effektivitet og strategisk fleksibilitet (Boer & Gertsen 2002, Smeds & Boer 2004, Van Looy mfl. 2005), noe som i utgangspunktet ikke ansees som compatible, men heller motsetninger (Aasen & Amundsen, 2017: 131). Likevel, som Hamel (2007) sier i sin forskning, må de tradisjonelle teoriene utvikles til moderne tanker for å lykkes med innovasjon, og derfor er denne motsetningen (operasjonell effektivitet og strategisk fleksibilitet) avgjørende for fremdriften av kontinuerlig innovasjon.

Kontinuerlig innovasjon er et fenomen avhengig av hele virksomheten, og arbeid på tvers av avdelinger, kontinuerlig læring og oppfattelse av innovasjon som prosess for å kunne oppnå resultater. En kan trekke likheten mellom KI og MDI, da involvering av medarbeidere, organisasjonen, kompetanse etc er en forutsetning for å kunne generere gevinst(er). KI, samt MDI, kan ofte linkes mot inkrementell innovasjon og arbeidet knyttet mot forbedringsforslag og “ de små endringene”, likevel, som Aasen og Amundsen (2017) skriver kan KI innta flere former som radikal eller disruptiv i sin konsekvens.

Ad hoc innovasjon (Gallouj & Weinstein, 1997) er nær beslektet med kontinuerlig innovasjon, og representerer at innovasjon ikke bare er et resultat av planlagte prosesser. Ad hoc innovasjon er også et relativt nytt begrep, og relateres til kunnskapsintensive organisasjoner og markeder. Det kjennetegnes ved improvisasjon, og ansees som “en interaktiv løsning eller justering på et spesifikt problem identifisert av brukeren”(Jamessen & Knudsen, 2017). Denne type innovasjon er en del av den *innovative atferden* hvor man synliggjør og identifiserer problemstillinger, ofte forankret i praksis(Gallouj & Weinstein, 1997).

4.7 Innovasjonsleder

En innovasjonsleder, gjennom ledelsesprinsipper, fremmer innovasjon og prosesser knyttet til dette. I praksis innebærer dette hva lederen gjør og hvordan den/de gjør det. Hamel (2007) redegjør for ulike innovasjoner som har betydning for virksomhetens suksess. Her trekker forfatter frem ulike innovasjoner med potensiale, og at den modellen som er i høyeste grad avgjørende, og potensielt kan skape begrensninger, er ledelsesmodellen. Hamel (2007) stiller seg kritisk til de "moderne" ledelsesteoriene fra det 20. århundre, og mener at for å lykkes med innovasjon er det behov for "radikale endringer i ledelsestenkning, kombinert med nye prinsipper, normer og atferd i organisasjonen" (Aasen & Amundsen, 2017: 138).

"Ledelsesinnovasjon handler derfor om en betydelig **endring bort fra tradisjonelle ledelsesprinsipper**, prosesser og praksiser. Ledelseinnovasjon kan også være innføringen av nye organisatoriske former som representerer vesentlig forbedring av måten ledelse og styring utøves på, og/eller av hvordan enheter i og utenfor virksomheten knyttes sammen" (Hamel, 2007; hentet fra Aasen & Amundsen, 2007: 138).

Når det kommer til innovasjonsleder, ligger det elementære i de synlige og usynlige organisatoriske forhold en som leder fremmer. McLean (2005) har på bakgrunn av tre studier (Amabile mfl. 1996: Kanter 1983: Van de Ven, Angle og Poole 1989) foreslått fem organisatoriske forhold som skal fremme kreativitet og innovasjon (Aasen & Amundsen, 2017: 171). Følgende er:

- Organisatorisk oppmuntring
"Oppmuntring til idé-generering, og til å ta risiko. Ideer blir møtt av positiv støttende vurderinger og deles fritt i samarbeidskonstellasjoner"
- Støttende ledelse ("supervisory encourage")
" En leder som ikke er for kontrollerende, som er klar i sin kommunikasjon om mål og forventninger, som belønner måloppnåelse og som oppmuntrer til risikotaking, antas å virke positiv på innovasjon"
- Utviklende arbeidsgrupper ("work group encouragement")
" Mangfold (diversitet) i grupper, og behovet for "konstruktiv utfordrende relasjoner" mellom gruppe medlemmene"
- Frihet og selvstendighet (autonomi)
"Ansatte gis frihet til å styre hvordan de vil utføre sine egne arbeidsoppgaver, men ikke nødvendigvis medbestemmelse over hvilke mål man skal nå"
- Ressurser

“Disponering av tid og penger i organisasjonen.” Her er det viktig å trekke frem “ å gi for lite av tidsressursen kan føre til mistillit og utbrenthet”, men at det er nødvendig med balanse, også når det kommer til økonomiske ressurser.

Dette er forhold, som ligger i kulturen og klima, og er fundamentale i fremdriften av nyskaping.

McLean (2005) trekker også frem en sjetteste faktor, kontroll, som et hinder til innovasjon. Med dette menes eksempelvis kontroll av beslutninger og informasjonsflyt. (Aasen & Amundsen, 2017: 172).

Hvorfor McLean (2005) velger å trekke frem en sjetteste faktor, som i all hovedsak dreier seg om hinder av innovasjon, kan argumenteres for at hyppigheten rundt denne faktoren er gjennomgående, og ofte å se i organisatoriske forhold rettet mot innovasjon. Bricolage er en ledelsesteori som står i

kontrast til denne sjetteste faktoren, og har i senere tid fått større fokus (Fuglesang & sørensen, 2011).

Dette er en form for ledelse som fremmer en “gjør det selv” type arbeidsmåte, med fokus på autonomi. Denne utfordrer de tradisjonelle ledelsesprinsippene ved å gi de ansatte myndigheten til å finne ut av arbeid selv, og selvstendig være innovative og drive problemløsende aktivitet

(Fuglesang & sørensen, 2011). Likevel, det stilles betydelig krav til ledelsen ved en slik taktikk, da

man som leder må innta en rolle både de ansatte og ledelsen selv ikke er kjent ved. En fallgrube her er at ledelsen gir de ansatte full autonomi til å gjennomføre jobben og problemløsende aktivitet,

uten å gi de ansatte tryggheten og veiledningen de trenger.

Basadur (2004:103) skriver at i fremtiden vil de mest effektive lederne være:

“...will help individuals (...) to coordinate and integrate their differing styles through a process of applied creativity that includes continuously discovering and defining new problems, solving those problems and implementing the new solutions”.

Fremtidens ledere er derfor ikke eksperter på faget og har ikke nødvendigvis en tung

fagkompetanse innen fagfeltet, men besitter veiledende og samlende egenskaper for å få ut det

beste i hver enkelt ansatt (Jong & Hartog, 2007). Selv om forskning i all hovedsak tar for seg hvordan

ledelse påvirker kreativitet og ansattes resultater, er det noe mindre direkte mot innovativ atferd,

selv om en kan trekke linjer mellom disse (Jong & Hartog, 2007).

5 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere min metodiske fremgangsmåte for å kunne besvare problemstillingen «*På hvilken måte fremmer ledere i Sparebank 1 Finans Østlandet innovativ atferd hos sine medarbeidere?*». For å kunne besvare problemstillingen, samt redegjøre for valgene jeg tar, må jeg anvende samfunnsvitenskapelig metode. Den samfunnsvitenskapelige metoden omhandler å finne svar på "*hvordan virkeligheten er*", ved hjelp av ontologi og epistemologi (Ringdal, 2018, s. 37). Med forskningsetikk og moralnormer fra samfunnsvitenskapen, vil jeg finne og bearbeide informasjon, for så å analysere og trekke ut hva den forteller (Ringdal, 2018, s. 57). Jeg vil innlede med det ontologiske og epistemologiske ståstedet, for så å gå videre med metodisk design. Etter innledningen vil jeg tydelig redegjøre for forskningsprosessen, og synliggjøre valgene jeg har gjort, og samtidig skape transparens av prosessen. Avslutningsvis i del 5 vil jeg presentere analyseformen jeg har valgt, og gjennomgå veien videre.

5.1 Vitenskapelig ståsted

Metode er et hjelpemiddel for å beskrive virkeligheten. Det er i vitenskapelige studier viktig å redegjøre for hvilke antagelser en har om virkeligheten og de antagelser en har om hvordan man som forsker best kan undersøke verdens natur på (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2015, s. 50). Det vil alltid foreligge forutsetninger om mennesket og samfunnet, det er derfor meget vesentlig at de antagelsene en har om virkeligheten begrunnes i forkant av en undersøkelse. Dette på grunn av antagelsenes videre påvirkning på studiens resultater og konklusjoner. I denne studien er utgangspunktet for å beskrive denne virkeligheten både et ontologisk og epistemologisk standpunkt. Det ontologiske og epistemologiske ståstedet i denne studien kan ses i sammenheng med de innerste delene av stammen til et tre og det er viktig at det er en stødig link mellom studiens ontologi, epistemologi, metodiske design og metoder og teknikker (Easterby-Smith, Thorpe, R. Jackson, J. Jaspersen, 2018, s. 67). Denne studien er interessert i menneskers oppførsel og ser dermed på sosiale situasjoner og holder seg lengst til høyre side av nominalismen i ontologien. Virkeligheten bygger på at det ikke finnes en sannhet, fakta er alle menneskelige relasjoner (Easterby-Smith et al, s. 67). Videre vil en kunne se dette med et sterkt sosialt konstruktivistisk syn hvor det ønskes å ses etter forskjellige oppfatninger og erfaringer blant mennesker. Problemstillingen i denne studien er innsnevret og ønsker å fokusere på flere ledere og hvordan de forskjellige lederne oppfatter selve begrepet innovasjon og hvordan hver enkelt jobber for å fremme

innovativ atferd. Med et ontologisk ståsted på høyre side av nominalismen og sosialt konstruktivistisk syn ved det epistemologiske ståstedet vil studien ha et kvalitativt design.

5.2 Valg av metode

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode er det to ulike tilnærminger, kvalitativ og kvantitativ. De handler begge om forskning og datainnsamling, men forskjellen ligger i hvordan denne dataen registreres og analyseres (Tjora, 2017). Kjennetegn ved kvalitativ data er at denne tilnærmingen tar for seg tekst, ofte hentet fra en form for intervju eller observasjon. Denne tilnærmingen har færre informanter en kvantitativ, og man forsker mer på mennesker atferd (Tjora, 2017). Det er klart at flere forhold bestemmer valg av metode, som ressurser til rådighet, samt tid, men tema har stort sett en innvirkning. Jeg har valgt å ta for meg en ledergruppe, hvor jeg skal undersøke deres forhold til innovasjonkapital hos sine medarbeidere. For å kunne få nok dybde i svarene vil det være hensiktsmessig å anvende kvalitativ tilnærming. På den måte vil jeg kunne få mer detaljert data, som kan analyseres opp mot teori. For å kunne se forholdet mellom ulike informanter, samt spesielle egenskaper, mønstre eller kjennetegn, har jeg valgt å intervju en liten gruppe ledere i en bestemt organisasjon. Dette vil være formåls effektivt både når det kommer til besvarelse av problemstilling, samt ressursene og tidsrammen jeg besitter. (Tjora, 2017; Easterby-Smith et al, 2018; Silverman, 2011).

5.3 Forskningsdesign/metodikk

Videre er det avgjørende for forskningen å sette perspektivmessige utgangspunkt for å se det sammenhengende bildet. Dette gjøres i forskningsdesignet/metodikken, hvor forskningstekniker sammen med metoder setter karakteristikk for forskningen. Hvilket perspektiv man velger, danner videre ramme for hva slags "fenomen vi betrakter som eksisterende i samfunnet" (Tjora, 2017; 26) Jeg ønsker å se hvordan mennesker bestemmer virkeligheten i en sosial konstruert setting, kontra objekter og eksterne faktorer som bestemmer mennesket. I de siste årene har fremveksten av dette perspektivet (mennesker som bestemmer virkeligheten) blitt mer vanlig blant forskere. Ikke bare fordi forskningen utvikler seg, men fordi mennesket og "virkeligheten" utvikler seg. "Virkeligheten" er ikke objektiv eller påvirket av det ytre, som positivismen, men den er sosialt konstruert og får mening av menneskene i deres daglige samspill med andre mennesker (Easterby-Smith et al, 2018). I denne forskningen har jeg valgt sosial konstruktivisme, fordi dette vil være den riktige tilnærmingen for å kunne svare på problemstillingen. Jeg vil på den måten kunne ta for meg informantene i en sosial konstruksjon, og fokusere på måten de gir mening om fenomenet og verden. Sosial konstruktivisme fokuserer på den sosiale virkelighet, og individets egne oppfatninger av verden,

kontra den objektive og ytre faktorer (Easterby-Smith et al, 2018). Sosialkonstruktivismen bygger på fenomenologien, men beskrives helt enkelt som "at ulike folk kan ha fullstendig ulike oppfatninger av "samme" fenomen"(Tjora, 2017; 28). Dette fortolkende vitenskapelige synet vil gjøre at jeg kan forstå hver enkelt informant, finne deres mening, og forstå deres oppfatning av fenomenet innovasjon, for å kunne svare på problemstillingen.

Videre i samfunnsvitenskapelig metode må teoriens plass gjøre rede for. I kvalitativ forskning tar studien ofte utgangspunkt i "én eller flere teoretiske tradisjoner for å definere rammen av hva som er interessante problemstillinger innenfor et gitt fagfelt"(Tjora, 2017; 32). Her er valget mellom etnografisk tilnærming, Grounded Theory (videre forkortet til GT) og Abduktive tilnærming. Etnografisk tilnærming vil ikke være aktuelt i denne studien, og jeg vil derfor ikke gå noe inn på dette.

Innenfor GT og abduktiv tilnærming finner vi induksjon og deduksjon. Induksjon er "at man antar (eller utvikler) noen generelle sammenhenger ut fra observasjonen av enkelttilfeller", og deduksjon "slutter fra en generell regel til å forklare enkelthendelser"(Tjora, 2017; 32). Helt enkelt kan vi beskrive at induksjon tar utgangspunkt i empiri og deduksjon i teori. I denne studien vil problemstillingen besvares ved å se informantenes oppfattelse av verden opp mot teori. Likevel, for å kunne finne ut av informantenes oppfattelse av verden (fenomenet), vil teorier og perspektiver spille inn i forkant og underveis i forskningsprosessen (Tjora, 2017; Silverman, 2011). Dette leder meg derfor til den abduktive tilnærmingen som er å arbeide fra empiriske data til teori, men med forkunnskap i teorien. SDI, som er stegvis-deduktiv-induktiv- tilnærming) ligger tett opp mot denne strategien. Jeg har her konseptualisert noe teori (deduksjon) før innhenting av datamaterialet(empiri). Likevel, har jeg ikke fullstendig konseptualisert teoriene og antagelsene før datainnsamling, med grunn i den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen nevnt over. Fordi mennesker har ulike syn på ulike fenomen ønsker jeg å la noe av teorien bli ført av informantenes oppfattelse. Med det mener jeg at jeg som forsker ikke kan si 100% hvilket syn de vil ha på fenomenet, og bruker deduksjonen som et grunnlag i møte med informanten men ikke det fullstendige konseptet. Fordi jeg ikke kan si helt sikkert hva de tenker og mener om fenomenet vil jeg derfor også gå fra empiri til teori etter datainnsamlingen i møte med analysen, for å kunne besvare problemstillingen.(Tjora, 2017; Easterby-Smith et al, 2018; Silverman, 2011).

5.4 Intervju

For å hente ut korrekt datamateriale må man som forsker gjennomføre en datainnsamling. Dette kan gjøres gjennom observasjoner eller intervju, men i denne studien vil det bli brukt kvalitative dybdeintervjuer. Målet med dybdeintervju er å " skape en situasjon for en relativt fri samtale som

kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd”(Tjora, 2017; 113). Med dybdeintervju vil jeg kunne studere meninger, holdninger og erfaringer rundt fenomenet, og dermed kunne innhente informasjon om informantens syn på verden (ref sosialkonstruktivisme). Jeg vil ved bruk av dybdeintervju se de ulike nyansene i opplevelsene og meningene rundt innovativ atferd blant medarbeidere, og få lederne til å reflektere over deres rolle for å fremme dette.

5.4.1 Planlegging av intervju

Det er helt avgjørende for dybdeintervjuet og studien i seg selv å ha en viss tillit mellom forsker og informant. Det er derfor svært viktig å planlegge utvalget og gjennomføringen strategisk. Dette er også en grunn til å velge SDI, da jeg som forsker kunne stille med mer åpent sinn, og være mer mottakelig for mangfoldige syn blant informantene. Det vil være med på å skape trygghet blant informantene, og føle de kan snakke både rundt grøten, samtidig som jeg veileder informantene inn på fenomenet.

Jeg hadde tidlig kontakt med administrerende direktør for å sette det praktiske ved studien. Dette for å kunne tilpasse seg hverandre, for at intervjuene skulle gi best mulig resultat. Det ble utstedt en intern e-post fra administrerende direktør til de andre informantene med informasjon om studien(formål etc) og intervjuene, samt tidsrom for møte. Grunnen til at det ble gjort på denne måten var helt enkelt at administrerende direktør kunne legge inn intervjuene inn i den enkeltes timeplaner ut i fra når de hadde anledning. Dette var også meget viktig for å skape trygghet og tillit i møte med intervjuene.

En suksessfaktor for et godt intervju er som nevnt over at informanten føler seg trygg. Hvor intervjuet avholdes er også en viktig faktor for å skape denne tryggheten. Ved at informanten avholder intervjuet i sitt naturlige “habitat” vil informanten lettere kunne reflektere over spørsmål og dele informasjon. Sb1fø ønsket å stille møterom til rådighet for gjennomføring av intervju, noe som gjorde opplevelsen meget formålseffektiv. Intervjuene ble derfor avholdt på Sb1fø sine lokaler.

5.3.2 Intervjuguide

Fordi jeg gikk inn med en SDI- og sosialkonstruktivistisk tilnærming valgte jeg å sette opp intervjuene semistrukturert. Jeg trengte derfor ikke å følge intervjuguiden slavisk, men følge den ut i fra hva informanten svarte, samt stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden var tredelt, hvor første delen var innledning med oppvarmingsspørsmål. Dette var generelle spørsmål om informanten, samt for å gjøre han eller hun tryggere på intervjuet. Videre var andre del og hoveddel som var refleksjonsspørsmål. Dette er “kjernen” i intervjuet, hvor informanten går i dybden på ulike temaer.

Det var i denne delen det var mest relevant med oppfølgingsspørsmål. Tredje delen var en avslutning med avrundings spørsmål. Disse spørsmålene ble utformet litt annerledes enn refleksjonsspørsmålene, for å normalisere situasjonen igjen. I de tilfeller hvor informanten ikke ga nok informasjon om tema ved gitte spørsmål, ble det anvendt oppfølgingsspørsmål. Noen informanter ga dypere forklaringer og svar ved noen spørsmål og noen ga mindre, samt ga noen av informantene svar i en retning påvirket av sin interesse, som gjorde at jeg måtte komme med oppfølgingsspørsmål for å hjelpe de tilbake til intervjuets formål. Fordi spørsmålene er åpne, fikk jeg derfor mange lange og gode svar, og ofte snakket informanten i flere minutter uten avbrytelse. Oppfølgingsspørsmålene ble også anvendt som en indikasjon på at min interesse er tilstede, og at jeg lytter på det informanten har å si, samt betrygge informanten om at det han/hun sier er av interesse, viktig og riktig.

Ved utarbeiding av intervjuguiden gjennomførte jeg 2 prøveintervju. Dette for å teste intervjuguiden, og stille meg forberedt til intervjuene. Det ene prøveintervjuet ble gjort med en medstudent, for å få tilbakemeldinger på hvordan intervjuguiden var teoretisk, og få input fra noen med lik forståelse av forskning. Det andre prøveintervjuet ble gjort med en leder for å undersøke hvorvidt noen av spørsmålene var vanskelige, samt se relevansen og resultatet spørsmålene ga. Jeg gjennomførte to av intervjuene til studien noen dager før resten, for å kvalitetssikre i møte med de resterende.

Intervjuguide er vedlagt som vedlegg 1

5.5 Utvalg og rekruttering

En hovedregel ved utvalg og rekruttering i kvalitative studier er å “velge informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet”(Tjora, 2017; 130). Informantene er derfor ikke tilfeldig plukket ut, men gjort strategisk for å ha riktige informanter til å kunne besvare problemstillingen. Det er viktig å tenke på hvilken gruppe informanter som kan gi fylldig nok data til å besvare problemstillingen.

5.5.1 Utvalgsstrategi

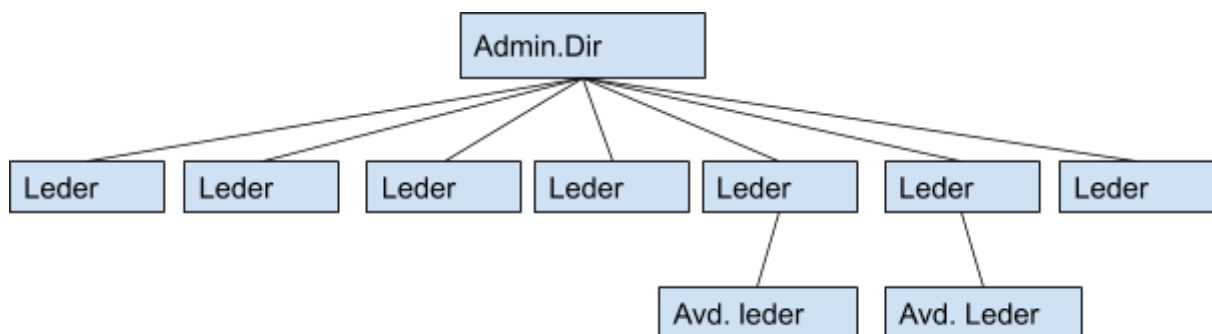
I denne studien ønskes det å finne svar på hva ledere gjør for å fremme innovativ atferd blant medarbeidere. Det er derfor aktuelt å intervju informanter som er i en ledelsessituasjon, samt en gruppe fra samme sted for å sette funnene opp mot hverandre, og skape validitet i datamaterialet.

I mål om å finne korrekt gruppe informanter, undersøkte jeg hvilke ressurser (organisasjoner) jeg hadde i mitt nettverk. Jeg anså derfor Sb1f0 som en god organisasjon for problemstillingen grunnet størrelsen på ledergruppen. Det er også svært interessant marked, og det vil være god mulighet for gjennomføring grunnet min tidligere relasjon. Jeg hadde et bein innenfor, og benyttet meg av den muligheten for å kunne gjennomføre en god forskning. Dessuten var også organisasjonens geografiske plassering god i forhold til gjennomføring og ressursbruk.

5.5.2 Rekruttering og utvalgsstørrelse

Jeg tok tidlig kontakt med administrerende direktør, som var meget positiv til prosjektet og stilte alle sine ressurser til disposisjon for at jeg skulle kunne gjennomføre. Rekrutteringen ble derfor gjort via snøballmetoden, hvor administrerende direktør videre tok opp prosjektet i et ledermøte for å undersøke hvem som ønsket å delta, dette var alle.

Utvalgsstørrelse avhenger av et metningspunkt, noe jeg i begynnelsen av så for meg var et antall på 6 informanter som ville passe omfanget av forskningen. Det er til sammen ni ansatte i ledergruppen (inkludert administrerende direktør), hvorav to er avdelingsledere å dermed underlagt en av de andre samt én er administrerende direktør som er leder for ledergruppen. Det er variasjoner i ansvarsområde og hvor mange informantene er leder for, som gjør utvalget mangfoldig med variasjoner. Jeg valgte derfor å intervju hele ledergruppen. Hvorfor jeg valgte å intervju hele gruppen, fremfor de men direkte kjennskap til innovasjon eller de med flere/færre ansatte er for å undersøke mangfoldet, samt forskjeller og likhetstrekk i gruppen. Det er interessant å se sammenhenger mellom ansvarsområde, og hvorvidt antall ansatte i avdelingen innvirker på problemstillingen. Informantene vil videre i oppgaven bli referert til som informant, dette for å opprettholde anonymitet slik at de ikke kan kjennes igjen. Organisasjonskartet for ledergruppen er illustrert under, hvor antall ansatte i avdelingen står i parentes;



(Organisasjonskart, egen illustrasjon)

5.5.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble planlagt gjennomført uke 15 og 16, hvor jeg intervjuet én til to informanter hver dag. Intervjuene ble gjennomført på møterom i lokalene til SB1FØ, her opplevde jeg at min kjennskap til virksomheten også spilte inn positivt. Jeg kjente til lokalene og møterommene, som gjorde det praktiske ved intervjuene lettere. Dette opplevde jeg som "beroligende" for informanten at jeg kjente til organisasjonen og markedet fra innsiden.

Før det formelle ved intervjuet startet, brukte jeg noen minutter for å presentere det formelle ved forskningen, uten at lydopptak var startet. Jeg presenterte forskningen, formålet og hva intervjuene skulle brukes til. Samtidig gjennomgikk vi samtykkeskjema fra NSD, og jeg informerte om informantenes rettigheter før, under og etter intervjuet. Hver informant fikk sin kopi av skjema (se vedlegg 2).

Et av hovedmomentene i samtykkeerklæringen var bruk av elektronisk lydopptak. Jeg anvendte dette for å sikre all informasjon til transkribering, samt gi meg som intervjuer muligheten til å fullstendig konsentrere meg om informantens svar uten fokus på notering. Ved å gjøre det på denne måten, vil intervjuet oppleves som en samtale, fremfor et intervju, som vil styrke tryggheten og datamaterialet informanten gir. Jeg har søkt NSD, godkjenning fra NSD ligger som vedlegg (3)

For å være sikker på at det var nok tid til intervjuet, ble det satt av 1t og 30 minutter. Jeg informerte innledningsvis at vi har den aktuelle tiden til rådighet, men bruker det vi trenger, dvs intervjuet ble avsluttet når informasjonen var mettet. Intervjuets varighet varierte fra hver individuelle informat, ut i fra mengden eksempler, historier og behovet for mer informasjon. Under har jeg illustrert informantenes intervju med tilhørende detaljer. Her vises intervjuer, antall år i konsernet, antall år i SB1FØ og tid brukt på intervju. Tid brukt på intervju gjelder kun den tiden som er tatt opp med lydopptak hvor jeg har gått gjennom intervjuguiden, ikke innlednings-samtalen eller samtalen etter intervjuet. Som illustrert på neste side er gruppen informanter mangfoldig.

Informant	Antall år i konsern	Antall år i Finans	Antall år med ledererfaring
Informant 1	10 år	10 år	3 år
Informant 2	12 år	4 år	1,5 år
Informant 3	30 år	16 år	9 år
Informant 4	13 år	1 år	7 år
Informant 5	15 år	15 år	29 år
Informant 6	5 år	5 år	3,5 år
Informant 7	1 år	1 år	6 år
Informant 8	5 år	10 år	0 år
Informant 9	20 År	5 År	15 år

5.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet representerer datamaterialets overførbarhet, og tar for seg i hvilken grad en annen forsker vil komme frem til de samme svarene hvis han eller hun gjennomførte samme forskning eller studie (Silverman, 2011). I denne type kvalitative studie vil det være vanskelig å oppnå fullstendig reliabilitet grunnet i det mellommenneskelige aspektet. Som nevnt tidligere oppfatter vi verden ulikt, og vil derfor av natur tolke dataene ulikt. Likevel, for å oppnå mest mulig reliabilitet i studien har jeg grundig presentert fremgangsmåte ved datainnsamling, og vil videre utdype ytterligere styrker, svakheter, etikk og analyse. Ved å gjøre rede for dette på en grundig måte vil studien være gjennomiktig, og reliabiliteten kunne styrkes (Silverman, 2011)

Like viktig som reliabilitet er validitet i studiet. Validitet representerer datamaterialets gyldighet eller målbarhet, og tar for seg i hvilken grad virkeligheten samsvarer med innsamlet data (Silverman, 2011). I validitet skiller vi mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet tar for seg hvorvidt studiens konklusjoner er troverdige, hvor ekstern validitet ta for seg hvorvidt funnene fra studien kan generaliseres til en større populasjon. Analysen er en viktig del for å oppnå høy validitet i studien, dette vil bli gjort rede for senere. Studien er gjort på en sosialkonstruktivistisk måte hvor jeg har studert informantene i en sosial konstruksjon. Dette for å få et best mulig bilde av virkeligheten, som er med på å styrke studiens validitet. Videre er det verdt å nevne at intervjuene ble tatt opp elektronisk, som gjorde at alt av datamaterialet ble lagret, uten noe skade. Jeg er derfor trygg på datamaterialet representerer virkeligheten, og er korrekt presisert. Overførbarheten til å utvide og

overføre teorier til større populasjoner kan være vanskelig da jeg undersøker en liten gruppe. Likevel, denne gruppen vil kunne si noe om fenomenet, og de samsvarer med teoretisk rammeverk som presentert tidligere. Studien vil kunne bekrefte eksisterende teorier, men også utvide teorien rundt hvordan ledere fremmer innovativ atferd i praksis.

5.7 Metodiske styrker, svakheter og etikk

Ved å gjennomføre et studie med kvalitative dybdeintervju, vil det ikke være mindre sjans for misforståelser og jeg vil kunne stille oppfølgingsspørsmål hvis nødvendig. Intervjuene er gjennomført muntlige, og på denne måten vil informantene lettere uttrykke seg. Informantene vil kunne gi utdypende svar og brede refleksjoner som gir et sterkere helhetlig bilde.

Selv om sjansen for misforståelser vil kunne minimeres ved denne typer studier, er det vel å merke at det likevel kan forekomme. Informantene i seg selv kan svare i form av at de ønsker å gi et bestemt inntrykk, eller jeg som forsker kan misforstå informantene eller gjøre meg selv misforstått.

Ved en slik undersøkelse vil man ikke nødvendigvis finne svar som representerer en bred og stor gruppe mennesker, som i seg selv har sine fordeler og svakheter. Det er også verdt å nevne at studien ikke har like konkret utgangspunkt som i kvantitativ forskning, fordi man der har resultater og tall, fremfor data hentet ut fra samtale. Den kvalitative forskningen har en fordel ved at det er mindre avgrensninger i tolkningen, ref tall og resultater, noe som også har en negativ side.

Det er også verdt å trekke frem at bank og finans-markedet er i hyppig endring, og daglig påvirkes av innovasjon. Begrepet er i dag å ansees som et "moteord" i denne bransjen, og det er vanskelig å tilsi hvorvidt informantene svarer med hva som er hele sanningen eller i samsvar med det som er oppe i tiden(mote). Jeg ikke utelukke at informantene fokuserer fullt og helt på det meningskapte og at det er oppe i tiden, og derfor svarer i affekt. Jeg må derfor ha en forventning om at noe av svarene er i affekt av tiden og konteksten de er i, og at noen av informantene er med på mote-trenden.

Som forsker er det viktig å tilfredsstillte etiske retningslinjer. Etikken i forbindelse med kvalitative datainnsamlingen er knyttet til både presentasjon av data, men også gjennomføringen av selve intervjuet (Tjora, 2017). Når det kommer til gjennomføringen av intervjuet skal informanten først og fremst ikke *komme til skade*. I disse forsikringene er det ikke snakk om fysisk skade, men hvorvidt følsomme temaer kan skape ubehag eller informanten kan utsettes for personlige skade i for eksempel arbeidsrelasjoner. Ved gjennomføring av intervjuene har jeg presisert informantenes rettigheter, samt gitt de informasjon om dette, slik at de hele tiden er trygge på dette. Som nevnt over informerte jeg om prosjektet som en helhet for at informantene skal være trygge på hva datamaterialet brukes til, og hvordan det brukes.

Det er vanskelig å si hvorvidt noe kan skade informanten, og som en sikkerhet velger jeg å anonymisere alle informantene som nevnt over. De vil bli nummerert fra 1-9, og informasjonen rundt antall ansatte og antall år i virksomheten vil være det eneste som blir tydelig. Likevel, dette garanterer ikke anonymitet, så for å opprettholde dette vil nummerering fravære i empiri, analyse og konklusjon. Organisasjonen jeg undersøker har uttalt at det ikke er nødvendig med anonymisering da de ikke oppfatter tema som sensitivt eller potensielt skadelig, men igjen som nevnt over, det er vanskelig å si hvorvidt noe kan komme til skade, og jeg velger derfor å anonymisere så langt det er mulig.

5.5 Analysen

Formålet med analysen er å sette det teoretiske grunnlaget opp mot det empiriske datamaterialet for å kunne trekke en konklusjon og svare på problemstillingen. Analysen skal gjøre det mulig for leseren å få "økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom de data som er generert i løpet av prosjektet" (Tjora, 2017; 195). I denne studien, hvor jeg anvender SDI vil jeg gå steg for steg mot målet med å fatte en konklusjon og svare på problemstillingen. Som nevnt tidligere er det teoretiske fundamentet noe formet før datainnsamlingen, men den ferdigstilles underveis. Formålet med dette er å unngå premature konklusjoner ("jumping to conclusions"), og skape en gjennomgående god struktur (Tjora, 2017; 196).

Selv om jeg gjennomførte 9 intervjuer, velger jeg kun å gå videre med 7 av de (informant 1-7, hvor 8 og 9 uteblir). Dette grunnes i at den ene informanten ikke har noe direkte lederansvar selv om den ansatte sitter i ledergruppen, og ut i fra intervjuets data vil det ikke være nødvendig eller gi noe merverdi inn i empiri og analyse. Den andre informanten jeg velger å ikke ha med i analysen er administrerende direktør, dette grunnet vedkommendes rolle i organisasjonen. Ved at han uteblir vil jeg kunne fokusere på ledergruppen isolert sett på samme nivå. Jeg vil også på denne måten begrense datamaterialet i forhold til studies størrelse og omfang. Ut i fra intervjuene har jeg av den oppfatning at det er informant 1-7 som har direkte kontakt med de ansatte.

Koding er det første steget i analysen, og et viktig steg i studien, og for SDI-metodens vekt på induksjon. Tjora (2017) beskriver arbeidet med koding ved at det «består av å starte med første transkripsjon eller renskrevne feltnotat og opprette koder, det vil si ord og uttrykk som beskriver avsnitt eller enda mindre utsnitt av datamaterialet» For å kunne opprettholde den induktive tilnærmingen, har jeg som presentert tidligere, valgt å anvende meg av fire delproblemstillinger. Ikke bare skal disse delproblemstillingene hjelpe meg i veien mot å svare på problemstillingen, men jeg vil ved disse kunne strukturere datamaterialet på det jeg opplever som en ryddig måte. Formålet med

kodingen er som Tjora (2017) presenterer tredelt, og innebærer (1) å ekstrahere essensen i det empiriske data, (2) å redusere materialets volum, og sist, (3) legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien.

Det vil være helt umulig å gå inn med en rendyrket induktiv tilnærming til datamaterialet fordi jeg har et forhold til teorien bak forskningen, men ved hjelp av kodingen vil jeg kunne gå inn med en induktiv tilnærming som første fase av analysen. (Tjora, 2017). Jeg anvender relativt få koder, men de fungerer som en sorteringsbasert koding, hvor kodene beskriver generelle temaer som intervjuet handler om, og som jeg kan sortere empirien etter. Jeg har bevist valgt disse delproblemstillingene for å bruke hele veien for å fatte en konklusjon. med det mener jeg at empiri vil være kategorisert etter disse delproblemstillingene, og analysen hvor jeg setter empiri opp mot teori være delt inn i disse problemstillingene. Igjen, dette er for å skape en gjennomgående struktur og ryddighet i materialet under analysen.

Videre etter koding og utforming av empirisk rådata, går jeg videre til konseptualiseringen i analysen. Her vil teorien fremtrede og jeg vil sammen med rådata kunne falsifisere og verifisere datamaterialet og teorier. Jeg vil i analysen veksle mellom empiri og teori gjennom den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen, og vil bruke en helhetsforståelses-tilnærming. (Tjora, 2017).

6 Empiri

I denne delen presenterer jeg studiens empiriske grunnlag. Det empiriske grunnlaget er kategorisert etter delproblemstillingene, som videre vil lage grunnlaget for senere analyse. Den første delen tar for seg informantenes oppfatninger av innovasjon, og hvilke begrensninger informantene oppfatter. Dette for å kartlegge fundamentet til den innovative atferden. Videre vil jeg presentere den andre delen som tar for seg hvordan lederne jobber for at sine ansatte skal være innovative. Her vil jeg presentere hvordan informantene faktisk jobber for å fremme en innovativ atferd. Hvorfor jeg har valgt å dele disse i to er for å kartlegge hvilket forhold de har til innovasjon, for så å se hvilken aktivitet de har mot innovasjon.

6.1 Del 1

Informantene som leder

Intervjuene ble innledet med generelle spørsmål om erfaringer og stilling, her utfordret jeg informantene til å reflektere over hva de legger vekt på i sin stilling. Formålet med dette var ikke nødvendigvis å se hvilken ledertype de er, eller hva de faktisk legger vekt på i leder-medarbeider-relasjonen, men hvorvidt de svarer "sånn det står i boka" eller "sånn det burde være" fremfor hvordan det faktisk er. Denne innledningen ga meg innsikt i hvem av informantene som var mer opptatt av å svare "korrekt" fremfor hvordan det faktisk er for de i praksis. Dette er mer en psykologisk faktor som vil spille inn videre i empirien, for å hente ut essensen i hva de faktisk mener når informantene svarer på ulike spørsmål knyttet til innovasjon. På innledningsspørsmålet "hva legger du vekt på som leder, og i din relasjon med de du der leder for?" hadde informantene likevel gjennomgående like standpunkt, og svarte likt, med med ulik setningsoppbygging eller vri. De punkter som informantene gjennomgående hadde likt var fokuset på tillit og myndiggjørende ledelse. Informantenes svar er i tilfeldig rekkefølge slik:

"Jeg er veldig opptatt av å legge til rette for at hver medarbeider skal ta sitt ansvar selv, for å skape sin hverdag som skaper verdi for selskapet."

"Jeg er, eller jeg tror jeg er i relasjonen med de jeg er leder for, er jeg ikke detaljorientert, men opptatt av at den enkelte skal få ansvar og frihet til å utvikle seg selv".

"At de blir sett og får muligheten til å utvikle seg innenfor dem selv og det de trenger, og jeg er veldig opptatt av å gi ansvar"

"Det viktigste for meg er å bygge opp en tillit, veldig viktig for meg er at de jeg er leder for kan ha tillit til meg og at det er rom for å ta opp ting...."

"God kommunikasjon, respekt, ydmyk og det å lytte da"

"... så jeg er veldig opptatt av å legge til rette for at hver medarbeider skal ta sitt, ta det ansvaret selv"

Informantene legger stor vekt på myndiggjørende ledelse og tillit. De gir generelle "sånn det står i boken" svar i forhold til det å gi de ansatte spillerom til å utøve oppgaven, tillit og trygghet. Likevel er det to informanter som skiller seg litt ut i svarene sine. Den første er den informanten med lengst ledererfaring og en av de i gruppen med høyest alder, og svarer slik: "Det som jeg syns er noe av det

viktigste, og viktig hele veien, er å ha det gøy og at dette her ikke er noe kall men en jobb. Jeg tror vi yter bedre hvis vi har det gøy. også er jeg opptatt av at jobben kan gjøres på flere måter og på flere steder". Denne informanten trekker også i svaret frem de generelle trygghets og myndiggjørende aktiviteter, men har en helt annen vektlegging en informantene nevnt over. Denne informanten svarer på hvordan det skal være til daglig, med tyngde i den uskrevne relasjonen man som leder stråler, og sine personlige kjennetegn.

Den andre informanten som skiller seg ut er en informant med lavere antall års erfaring, men lang tid i yrket. Denne informanten har en mindre gruppe ansatt, og har jobbet like lenge i virksomheten som sine ansatte. Informanten svare på følgende måte: *"tja, det er viktig at vi har god kontroll og struktur, og gode rutiner for å håndtere løpende oppgaver"*. Informanten har ingen tydelige standpunkt i svaret, og gir relativt uklart hva han faktisk gjør som leder.

Informantenes forhold til innovasjon

Det var svært viktig for meg at hver informant definerte og reflekterte over innovasjon selv, så tidlig i intervjuet som mulig. Dette, sammen med det innledende leder-spørsmålet skapte fundamentet og fokuset fremover i intervjuet, og ga lederne en ramme å forholde seg til. Det var også viktig for meg å se den enkeltes innovasjons-grunnlag for eventuelle videre oppfølgingsspørsmål.

På spørsmålet "Kan du beskrive hva innovasjon er for deg" var det her viktig å sette hvilket fundament de hadde. Også her ble den psykologiske faktoren brukt som over, ved å kartlegge hvorvidt informantene svarte etter boken, eller hvordan de faktisk opplever det.

Følgende er informantenes svar på spørsmål over:

"For meg og innenfor det vi driver med, kan man fort tenke at det er noe helt nytt eller at vi skal finne på noe helt nytt, vi driver jo med noe veldig kjedelig, låner ut penger, å det er begrenset hvor nytt vi kan gjøre det. Men at vi kan se på å jobbe på en annen måte, og det å ha fokus på det å ja kanskje nære med kontinuerlig forbedring, at man søker forbedring"

"Når du sier innovasjon er de ikke sånn at jeg tenker veldig på innovasjon i det daglige, man har jo en oppfatning på hva det er, men jeg tror kanskje litt for mange sitter på venter på det store altomfattende som kan skje, men for meg i den jobben her er det ikke helt sånn jeg ser på det. Det er mer summen av alle små ting og forbedringer som man gjør"

" For meg handler innovasjon om å gjøre ting på en annen måte, gjøre endringer til det bedre"

"Det er jo å gå fremover, følge med på utviklingen og ta det til seg"

“Innovasjon blir ofte tenkt på som et veldig stort ord, og sånn som jeg tenker på er det noe nytt som verden aldri har opplevd før. Men at vi driver med innovasjon hele tiden, jeg tenker på at vi på en måte hele tiden fornyer oss. Men det første jeg tenker er en stor endring, at man skaper noe revolusjonerende”

“ innovasjon er for meg flere ting, helt fra små inkrementelle ting eller forbedringer, det er kanskje den innovasjonen det er mest av her, disruptiv innovasjon og nye forretningsmodeller osv jobber vi ikke med her men i datterselskapet”.

“ Jeg tenker jo det er de små kneppa som man gjør på prosesser, som man gjør selv om andre har gjort det før deg andre steder, så er det likevel noe nytt i hvordan det gjøres her, så lenge du på en måte tar det i bruk og det har en effekt. Og det kan jo være stort og smått”

Gjennomgående har de alle en felles karakter, men er likevel helt ulike i svarene. Det er også meget interessant at den informant som opplever innovasjon som noe helt nytt og revolusjonerende, også er av den yngre gruppen informanter. De fleste informantene har gode reflekterer rundt de “store og små tingene”, og flere av de nevner at hos de er ikke innovasjon ansett som radikal, men heller inkrementell. Flere informanter henviser til SB1FØ sitt datterselskap når det kommer til de store innovative aktivitetene, men assosierer innovasjon mer hos de enn i SB1FØ selv.

Jeg merket tidlig i intervjurundene at spørsmålet om innovativ atferd var for informantene vanskelig å svare på. Det er likevel helt essensielt at informantene svarer på dette, og jeg måtte derfor gi informantene noe fundament i møte med begrepet. Så fort jeg ga de en form for ledetråd inn mot kontinuerlig forbedring hadde flere av informantene svar på spørsmålet, og følte seg tryggere i svarene. I dette svaret kunne jeg tydeligere skille mellom informantene, og mangfoldet i gruppen skinte gjennom her. Følgende er svaret på spørsmålet “Hva er innovativ atferd/kontinuerlig forbedring for deg, og hvilket fokus har du på dette?”

“jeg føler det sklir litt inn i hverandre, det er sikkert noe som sier at det er ikke er det, men hos oss føler jeg det blir det samme, så jeg tror ikke jeg kan beskrive det noe annerledes”.

“Jeg har jo vært litt innom det, det er å hele tiden stille spørsmål til hvorfor vi gjør det her”

“Jeg har løpende fokus på KF og opplever også at de jeg har ansvar for også har det. For meg handler KF om endringer til det bedre. Kontinuerlig forbedring kan jo være innovasjon selv om det ikke er fullstendig nytenkende”

“Det har jo en sammenheng. KF er jo at vi blir bedre på det vi gjør i dag, samtidig som vi må se på fremtiden og ta utviklingen til oss”

“Det er jo sikkert en litt hårfin balanse mellom det jeg akkurat sa”. Her kom jeg med oppfølgingsspørsmål for å få informanten til å utdype hvilket fokus vedkommende har på dette. Informanten svarte da følgende: “Ja jeg har fokus på det, ved at jeg er opptatt av at hver enkelt skal ta sitt ansvar for sine oppgaver og sin jobb”

I dette spørsmålet var det også her at informanten av høyere alder og mye erfaring svarte bedre enn den yngre som rett over. Den aktuelle informanten svarte slik på spørsmålet: *“ja, vi prøver å forbedre de prosessene vi har i dag, jobbe på en lurere måte, kanskje fjerne unødvendige trinn. Det er jo av og til slik at man gjør ting og ikke husker hvorfor men fordi man alltid har gjort det så da fortsetter man med det”*

Informantene har gjennomgående ulikheter, og utvilsomt ser på innovativ atferd som et fremmedord og KF kun som problemløsende aktivitet og ikke arbeid for fremtiden. Informantene nevner hele tiden det å forbedre seg, men når de setter det opp mot praksis er det å løse problemer som oppstår, fremfor å forbedre eksisterende oppgaver eller systemer. Det er en gråson mellom disse, og det er klart at de går inn i hverandre, men likeså viser informantene at fokuset ligger i å løse problemer som oppstår her og nå for at den daglige driften skal gå som normalt, ikke at man skal være konkurransedyktig og ta sjanser mot fremtiden.

Mange av informantene trekker frem innovasjon som prosess, og dette er et gjennomgående element hos informantene. Blant annet trekker en av informantene frem en prosess de er gjennom nå for å optimalisere et system de har. Denne informanten omtaler denne endringsprosessen som en innovativ aktivitet de driver og sier følgende: *“Vi har nå hatt en prosess hvor vi har sett på de prosessene vi har som vi bruker mye tid på og muligheter for å forbedre det”*. Denne endringen har kommet frem ved at avdelingen over lengre tid har jobbet med tunge manuelle områder. Informanten sier følgende *“Det har vært lite motstand, så jeg er takknemlig, de ønsker endringer så de har så langt vært positive i prosessen. Vi har definert oss en visjon for avdelingen om at vi skal bli mer moderne og verdiskapende, vi skal ikke bare stable historiske tall, men prøve å finne nye oppgaver som tilfører merverdi. Vi har vært gjennom en lang prosess, som skal være på lufta 1 oktober”*. Andre informanter nevner innovasjon også som en prosess, og ved tilfeller hvor jeg etterspør eksempler på innovasjon blir innovasjon i prosess ofte delt. *“De på utbetaling har fått en helt ny hverdag, de gikk gjennom en prosess på hva som kunne gjøres enklere”* er et eksempel på dette.

Gjennomgående forteller informantene om viktigheten av innovasjon. En informant forteller at “skal vi henge med fremover er det utrolig viktig at vi er innovative”. En annen informant svarer på spørsmålet om betydningen for innovasjon slik “ det betyr jo alt spør du meg, jeg tror ikke det er noen som overlever i dag uten å ha fokus på innovasjon,.... så det vil jeg si er helt avgjørende”. Informantene er bevisste rundt viktigheten av innovasjon, spesielt for fremtiden, likevel svarer mellom annet en informant slik på spørsmålet om generelle erfaringer med innovasjon og hvordan informantene fremmer: “*ehm, som sagt, jeg har nok ikke like bevisst forhold til det, men for meg er det veldig naturlig å ta i bruk det som kommer*”. Informantene gir gjennomgående inntrykk av det denne informantene akkurat sier, at de har fokus på innovasjon, men ikke noe bevisst forhold til det.

Informantene som fremmer av innovasjon

Det var tydelig at det var vanskelig for informantene å reflektere over de åpne spørsmålene rundt innovasjon og innovativ atferd. Derfor var det selv i hoveddelen viktig med en mental pause for de, som også skulle generere god data. Her benyttet jeg meg av anledningen til å stille vanlige leder-spørsmål, bare rettet mot innovativ atferd. Dette gikk på hvordan informantene som ledere motiverer og tilrettelegger, og betydningen av innovativ atferd hos sine ansatte. Informantene svarte følgende:

“Jeg har ikke peiling på hvordan det fungerer der nede, så jeg bidrar som en fasilitator. Jeg bidrar til å skape et miljø hvor det er lov å komme med forslag, og legger til rette via systemer hvor man kan melde inn.” Samme informant svarer på spørsmål om betydning på følgende måte: *“innovasjon er helt avgjørende, den dagen vi slutter med det ser vi mållinjen for selskapet. da er vi ikke her om 5 år, det er helt avgjørende. Vi er helt avhengig av det, sånne bidrag, for markedet utvikler seg og bare se hvordan konkurrentene driver, så det er helt avgjørende hvis ikke dør vi”*.

“ja det er et godt spørsmål hvordan man egentlig gjør det. Men jeg prøver å invitere til de tingene her, så når vi har et møte og får gjentagende informasjon om at noe oppfattes vanskelig eller klundrer så er det å invitere til dialog på hvordan vi kan løse det”. Samme informant sier også *“jeg tenker det er viktig med jevnlig treffpunkt for å tilrettelegge,... man kan helt sikkert være enda mer bevisst, men jeg prøver å invitere de til å være med på å tenke”*. Denne informantene svarer følgende på spørsmålet knyttet til betydningen: *“Det vil jeg si har stor betydning, ikke for meg som leder, men i og med at jeg har lederansvar må man rigge seg for fremtiden, sånn du jobber i dag, jobber du kanskje ikke om et eller to år”*. Selv om informantene har et visst forhold til hvordan en skal tilrettelegge og motivere, er det vanskelig å finne essensen i det vedkommende faktisk gjør.

“Jeg passer på å gi tilbakemeldinger til den enkelte når jeg ser de både tar ansvar og kommer med nye forslag på å løse det på. Samtidig er jeg opptatt av å gi den enkelte et ansvar og muligheten til å være involvert og få eierskap i det fra ideskapingen til iverksettingen. Jeg føler min rolle er viktig i forhold til hvor tett på jeg skal være eller hvor mye ansvar og frihet jeg skal gi. Jeg er absolutt opptatt av å motivere, og jeg synes det er veldig viktig at vi evner å se på hvordan vi selv utfører ulike oppgaver for å nå de målene vi har satt oss og tørre å spørre oss selv om dette er den beste måten”. Denne informanten gir generelt gode svar, og troverdigheten i svarene er høy selv om det er mye “etter boka” svar. Likevel merker jeg at det er vanskelig å hente ut essensen i hva informanten faktisk gjør for å motivere og legge til rette for innovativ atferd. Ved oppfølgings spørsmål for å komme til bunns i dette svarer informanten følgende: “ jeg prøver å snakke med den enkelte å høre hva som motiverer den enkelte, noen trenger tettere veiledning og coaching, andre får klare mål og kan handle deretter på eget ansvar”.

“Jeg har stort fokus på det. Vi sitter med arbeidsoppgaver og stiller spørsmål til hvorfor vi gjør det sånn, og det hadde jeg stort fokus på, men så blir det ikke gjort noe, også sklir ting litt ut.” Videre forteller samme informant at betydningen for innovasjon: “har mye å si, det å få en enklere hverdag, vi har alt for mye manuelt i dag, så det ville begrenset tap og svindel osv.” Denne informanten forteller i samme kontekst at de ansatte var svært ivrige og engasjerte, men at det ikke skjedde så mye med ideene så folk ga opp.

“ Det er ikke nødvendigvis en lederjobb å skulle motivere den enkelte ansatt, men det er en lederjobb å legge til rette for at den enkelte ansatt kan motivere seg selv eller ha en inspirerende hverdag” svarer en informant i forhold til motivasjon og tilrettelegging, og følger opp med: “at den ansatte er innovativ, det betyr jo alt, hvis ikke hadde vi ikke kommet fremover”.

Informantene over svarer generelt likt, men med ulike standpunkt. De er opptatt av at de ansatte tar ansvar, og at innovasjon er viktig. Likevel, det er også som ved første punktet her to informanter som trer frem i svarene sine.

Den første informanten svarer på denne måten: *“Jeg tenker at kultur er veldig viktig, det er jo noe senslapet har spesielt fokus på i år, og at det påvirker mye hvordan, at det for eksempel skal være trygghet for å komme med forslag, og prøve og feile. Det er viktig at innovativ atferd starter fra toppen, at det er en bevissthet rundt innovasjon, at det kommer frem i strategier og visjonen til selskapet, sånn at vi bygger en kultur.”* Informanten som de andre sliter med å definere essensen i hva de gjør, eller hva som faktisk skjer i arbeidshverdagen når det kommer til motivasjon og tilrettelegging. Stort sett trekker informantene ut de elementære faktorene for motivasjon og

tilrettelegging, uten å si hva de faktisk gjør. Det er også tydelig at informantene sliter med å gå i dybden ved oppfølgingsspørsmål hvor jeg utfordrer informantene til å si hva de faktisk gjør. Likevel, den sistnevnte informanten legger veldig vekt på kultur. Det er også den informanten som gjennomgående ikke har en tydelig ledertype, men mer følger strømmen.

Den andre svarer følgende: *“det er 5 ting som bør være på plass tror jeg, og det gjelder for det første at vi har en innovasjonsstrategi og at vi har en klar målsetting.... Vi må også ha metodikken med hvordan får vi inn ideer og bearbeider og utvikler det, samt implementering. Også hvis man sier at det i tillegg handler om folk og kultur, men det må være på plass. Hvis jeg skal være litt kritisk til hvordan vi har jobba på så er det implementeringsfasen, det er mye ideer som kommer opp”*. Videre sier informanten at innovativ atferd er *“kjempeviktig, det er helt grunnleggende med tanke på den avdelingen vi er. Det er kjempeviktig å se på hele veien”*. Det er tydelig at denne informanten har en helt annen bevissthet til det med innovasjon, og faktisk fatter viktigheten av det. Ikke på en måte som de over, men på en måte som at det er avgjørende og noe man skal være bevisst på. Informanten nevner også de vanlige trygghet og myndiggjørende motivatorene, men går enda mer i dybden på hva som faktisk skal gjøres.

Det er også en informant som sier følgende: *“KF og innovativ atferd skjer på en måte både i hverdagslige aktiviteter og møter, men jeg vil si det er mest i møter, det er det. Det kan jo være ting som oppstår i hverdagen, men så tar i det i møtet og får innspill på andre ting, så ja det er på møter, men det er i hverdagen det oppstår”*. Dette er noe flere av informantene trekker frem, nemlig at selv om problemet eller ideen oppstår i det daglige, er det i møter det taes frem eller snakkes om.

Informantenes opplevelser av utfordringer rundt innovativ atferd

Gjennomgående er utfordringene til informantene forankret i frykten for det ukjente. Ved dette spørsmålet måtte jeg her omformulere og hjelpe informantene, da det å svare på innovativ atferd generelt oppfattes som vanskelig.

“ Den generelle utfordringen med det er at det vil innebære at vi må endre oss. vi må gjøre noe annerledes av det vi gjorde i går, og det er jo en endring som vi mennesker er motstand mot”

“ Det har jo i noen tilfeller gått litt galt, og da må man jobbe med å nullstille seg. CRM er jo et sånt system, hvor det har vært mindre hell, og det er utfordrende”

“ Det er jo en utfordring at man må ta tak i initiativene som kommer, og gjøre noe med det. at det er kapasitet og kanaler videre til å først beslutte at man gjør en endring og så faktisk gjennomføre

endringen, det er en utfordring. Det kan fort sette seg en oppfatning av at det ikke blir gjort noe uansett, så det er ikke vits i å komme med forslag”

Dette er noen av svarene informantene ga på spørsmålet. Mange forankrere svarene i nettopp dette med frykten for det ukjente, men også noen av informantene forankrer i dagens praksis. Disse svarene bygger tydelig på opplevde erfaringer, og at det er en gjennomgående utfordring med bearbeiding av initiativ.

Tavla

Tavla er et verktøy hele organisasjonen bruker for å utvikle. Hver avdeling kan sende inn initiativ, forslag ideer etc på forbedringer, utvikling etc. Dette blir enten værene i avdelingens plattform eller sendt til avdeling for forretningsutvikling, som videre behandler forslagene. Formålet med Tavla er lik i alle avdelinger, men underveis i intervjuprosessen merket jeg en betydelig forskjell i bruken.

“ Vi kan sende inn forslag, enten er det ting vi kan løse selv, men det er det sjeldent. for ofte innebærer det IT greier så vi må sende over til forretningsutvikling som må vurder å gjøre det. Utfordringen er at disse forslagene lever i lang tid..... Det er jo en negativ spiral, og uttalelser er ofte negative fordi det jeg har sendt inn blir ikke noe av. og det er nok riktig det”

“ vi er litt aktive i perioder, men så har man erfart at det går raskere på andre systemer. Da etableres det fort en sannhet med hvor der går fortest, og det er ikke Tavla”

Dette er de gjennomgående svarene på bruken av tavlen. De fleste opplever det som et nyttig og viktig verktøy, men som likevel er hemmende i forhold til resultater. Noen av informantene legger tydelig vekt på at ikke alt skal inn på Tavla:

“Det er noe hver ansatt kan legge på tavla, også må lederen godkjenne det initiativet, også har vi en intern runde på hva som skal inn”

“ Jeg er absolutt selektiv på hva som legges inn på Tavla. Jeg forholder meg tydelig til dersom det er noe som jeg ønsker at andre skal hjelpe til med å gjennomføre, så synes jeg det er en plattform som det er viktig å synliggjøre en ide eller et forslag” .

Det er likevel også en informant som sier følgende: *Nei vi er ikke selektive på Talva, vi har ganske lav terskel på å sende inn”*. Så det er åpenbart ulikheter i bruken, og gjennomgående ulikheter i forventningene til FO-avdelingen.

7 Analyse

I denne delen vil jeg presentere min analyse, hvor jeg setter empiri og teori opp mot hverandre. Analysen har jeg delt inn i 2 deler, hvor jeg i hver del tar for meg én av de to delproblemstillingene nevnt i 1.3.1 Delproblemtilling. Jeg ønsker i denne delen av studien å sette informantenes refleksjoner opp mot teori, og se hvorvidt de samstemmer eller motsier. Jeg vil også kartlegge ulike mønstre blant informantene, og analysere hva som faktisk ligger til grunn i deres tolkning.

7.1 Analyse delproblemstilling 1

På hvilken måte oppfattes innovasjon og innovativ atferd av lederne?

Flere av informantene trekker frem innovasjon som endringer. Det blir blant annet nevnt “endringer til det bedre” og “det er å gå fremover”. Mange av informantene assosierer innovasjon til akkurat dette Girard (1990) skriver om, nemlig at betydningen av innovasjon som en begrenset endring. Det er gjennomgående at informantene assosierer innovasjon med noe positivt, at resultatet skal være “til det bedre”, og ikke at det er en prosess, eller flere elementer som spiller inn som innovasjon. Kanskje er dette et resultat av “moteordet” innovasjon sin tilstedeværelse, og at informantene gjennomgående opplever innovasjon som å være til det bedre.

En av informantene trekker også frem to av Moore (2005) sine dimensjoner, nemlig inkrementell og radikal innovasjon. Samme informant forteller at innovasjon for de er generelt inkrementelle ting eller små endringer, og at de møter radikal innovasjon gjennom datterselskapet Askelabb.

Selv om en av informantene er god på å reflektere over hvorvidt SB1FØ driver inkrementell innovasjon (Moore 2005), er det andre informanter som ikke forholder seg til det på samme måte. For eksempel sier en informant at innovasjon for den er “en stor endring, at man skaper noe revolusjonerende” og “det å gå fremover, følge med på utviklingen”. Flere av informantene er gode på å reflektere over store og små ting, men det er likevel to som helt og holdent assosierer innovasjon med Moore (2005) sin radikale innovasjon.

Som nevnt i empirien merket jeg tidlig at ordet innovasjon oppfattes vanskelig av informantene, og at flere sliter med å konkret si hvordan de oppfatter innovasjon eller innovativ atferd. En av informantene sier at “*det er sikkert en hårfin balanse..... jeg har fokus på det ved at jeg er opptatt av at hver enkelt skal ta sitt ansvar for sine oppgaver og sin jobb*”. Ved at informanten anvender ordet “sikkert” i besvarelsen sin, kan antydes at informanten er noe usikker på hva han/hun skal

svare, fordi vedkommende er usikker på begrepet. I dette tilfellet måtte jeg komme med oppfølgingsspørsmål for å få informanten til å utdype, og jeg merket likevel at informanten ikke helt klarte å svare på fenomenet. En av informantene forteller at han/hun har løpende fokus på KF og opplever at de han/hun har ansvar for også har det, og forteller videre at KF kan være innovasjon selv om det ikke er fullstendig nytenkende. Informanten trekker herved frem sine assosiasjoner til ordet som radikal innovasjon (Moore, 2005), og viser til at fokuset ikke ligger på innovasjon, men KF (Jong & Hartog, 2007)

Flere av informantene trekker link mellom innovativ atferd og teknologi/digitalisering. Informantene anser innovasjon som slik det var tidlig i Schumpeters(1942) tid, og betrakter det som omhandlende ny teknologi. De er likevel mer fokusert på innovasjon som en kollektiv prestasjon, fremfor enkeltindividet som en modig sjel (Schumpeter, 1942: Aasen og Amundsen, 2017). Informantene kan derfor tolkes med å ha et todelt syn på innovasjon, forankret i både det gamle og nye.

Informantene forteller også om utfordringer knyttet til innovativ atferd. Dette er forankret i både frykten for det ukjente, men også erfaringer. Informantene forteller om initiativ som ikke får suksess, og at de ikke får gjennomslag for initiativene de fremmer. Dette er en gjenganger i intervjuet, noe. Jeg får et inntrykk av at det er høyt tempo og arbeidspresset er til stede i høy grad. Det er derfor tilsynelatende å si at noe av årsaken til manglende gjennomslag og suksess for initiativ, er forankret i akkurat dette(Jong & Hartog, 2007). Det er et tydelig skille på prioriteringer, både når det kommer til ideer, og hva som faktisk skal jobbes med. Tavlen er et godt eksempel på dette, og her reflekteres nok innovasjonskapasiteten og innovasjonsklima i organisasjonen(går dypere inn på dette i del 2). Frykten for det ukjente er mer en generell oppfatning informantene har, men når det kommer til gjennomslag er nok det mere til stede i praksis.

7.2 Analyse delproblemstilling 2

På hvilken måte jobber lederne i møte med innovativ atferd, og hvordan fungerer innovasjon i praksis hos SB1FØ?

MDI som presentert i teorien er “medarbeidernes aktive deltakelse i utviklingsarbeidet i organisasjonen som faller utenfor gitte arbeidsoppgaver” (Jamessen & Knudsen, 2017), og KF og innovativ atferd faller under dette. Likevel, informantene har ikke noen direkte link til dette og presenterer innovativ atferd mer som problemløsende aktiviteter i deres daglige og gitte arbeidsoppgaver. KF og KI(kontinuerlig innovasjon) går mye på dette med den daglige driften, men

likeså har informantene fokus på problemløsende aktiviteter fremfor å søke forbedringer. Informantene setter kontinuerlig innovasjon opp mot det å forbedre seg med de små endringene (Aasen & Amundsen 2017). Likevel, informantene presenterer dette i praksis som problemløsende aktivitet, og selv om det i utgangspunktet er innovasjon, er det i tvil om det faktisk er innovasjon hos SB1FØ. Informantene forteller at møte med innovasjon er når problemer oppstår i den daglige driften, og når problemer løses der. Likevel, dette er de tradisjonelle KF teoriene, og ikke den moderne måten for å lykkes med innovasjon. Det er viktig med kombinasjonen av KI, operasjonell effektivitet og strategisk fleksibilitet, men på en framoverlent måte. Istede gir informantene inntrykk av at det er mer en "her og nå" aktivitet for å løse problemene som hemmer den daglige driften her og nå, men ikke for å forbedre den til fremtiden. Her igjen kommer spørsmålet om kapasitet og ressurser i forhold til arbeidspresset organisasjonen har.

I de tilfeller hvor informantene ikke presenterer innovativ atferd som problemløsende aktiviteter, presenteres det som prosess. Prosessbegrepet er noe flere av informantene trekker frem spesielt i spørsmål knyttet til eksempler på innovasjon. Produksjonen og bruken av Tavla er noe som gjennomgående assosieres med prosessbegrepet (Aasen & Amundsen, 2017). En av informantene presenterer deres forhold til innovasjon med en pågående prosess, og trekker frem deres planlegging, iverksetting, tilfeldigheter og uforutsette virkninger (Sundbo, 2018; Hernes & Kofoed, 2007; Kline & Rosenberg, 1986). Informantene forteller i svarene sine at det ligger en slags assosiasjon eller forventning om at innovasjonen er en omfattende prosess som Aasen og Amundsen (2017) presenterer i modell presentert i teori(modell 1). Dette er innovasjon, men likevel ikke innovativ atferd. Årsaken til at informantene igjen ikke svarer direkte på det jeg spør om kan være knyttet til at de assosierer innovasjon til moteordet, og at informantene har manglende kunnskap og fokus på det i det daglige. Informantene klarer heller ikke å presentere eksempler knyttet til Ad Hoc innovasjon. Gjennomgående har de vanskeligheter for å presentere "en interaktiv løsning eller justering" som ikke er en del av en endringsprosess (Gallouj & Weinstein, 1997).

Ved spørsmål om opplevelser knyttet til innovasjon, svarer informantene gjennomgående at det er hvis det oppstår et problem i hverdagen. Informantene forteller at de er opptatt av at den enkelte ansatt tar ansvar og løser problemene de møter, og fremmer intervjuet dette som deres type innovasjon. Davila mfl(2006) sier "hvordan du innoverer, bestemmer ikke hva du innoverer", og det er ikke bare målet om å innovere som innoverer, men kulturen og klima i organisasjonen(ahmed, 1998). Hvis man som organisasjon eller leder er dårlig på hvordan man innoverer, vil hva man innoverer gi dårligere utfall. Det er tydelig at det ulike negative erfaringene rundt innovasjon har påvirket klima betraktelig. For eksempel når en informant sier " *det kan fort sette seg en oppfatning av at det ikke blir gjort noe uansett, så det er ikke vits i å komme med forslag*" er et eksempel på

dette. Jeg får inntrykk gjennom informantene som tilsier at innovasjonsklima ikke er til stede, fordi det er for mange assosiasjoner til negative tilfeller, eller tilfeller med mindre suksess. Dette vil naturlig påvirke kulturen også, fordi det er satt en sannhet om at det er vanskelig å få gjennomslag for ideene sine. (Ahmed, 1998; Smith mfl, 2008). Det er også vanskelig å fatte essensen i hvordan de jobber i ulike innovasjonsprosesser, hvilke rammer de har og hvordan de møter innovasjon i det daglige. Kanskje er dette grunnen til at hva man innoverer kan ha mindre hell, fordi hvordan informantene innoverer ikke har noen trygge rammer “ Ahmed, 1998; Smith mfl, 2008).

Hamel (2007) stiller seg kritisk til de “moderne” ledelsesteoriene, og et gjennomgående trekk hos informantene er at de trekker frem nettopp disse i sine karakteristikk. De er opptatt av trygghet, tillit og myndiggjørende ledelse, og forholder seg gjennomgående innenfor de satte teoriene og praksisene. Jeg skal nå sette empirien opp mot McLean (2005) sine fem organisatoriske forhold som fremmer kreativitet og innovasjon, og kartlegge hvorvidt de samsvarer.

1 Organisatorisk oppmuntring

Informantene legger vekt på å gjøre de ansatte trygge på å komme med ideer og forslag, og de deles eller taes opp i felles møter ved jevne mellomrom. Informantene er svært opptatt av myndiggjørende ledelse, og at de ansatte tar ansvaret selv. Informantene svarer på spørsmål for å fremme at de er positive til ideégenerasjon, men likevel samsvarer ikke dette punktet 100%. Selv om informantene sier de er positive til at informantene skal løse oppgaven selv, oppmuntrer de ikke til en gjennomgående ideégenerering i hverdagen, annet en i møter. Jeg får inntrykk av at det å komme med ideer generelt er positivt, men at oppmuntringen er mer snakk enn en strategisk aktivitet.

2 Støttende ledelse

Ut i fra det informantene sier treffer de fullt her. De er gjennomgående opptatt av å ikke være kontrollerende, og har fokus på og innsikt i myndiggjørende ledelse. De har klare mål og forventninger til de ansatte, og er tydelige i formidlingen sin.

3 Utviklende arbeidsgrupper

Det er færre avdelinger som har homogen arbeidsgruppe, noe som er positivt. Informantene forteller likevel om lite utskiftninger av ansatte, og jeg får inntrykk av at det ikke er stor grad av konstruktiv utfordrende relasjoner.

4 Frihet og selvstendighet

Her treffer også informantene 100%. De er alle opptatt av å gi den enkelte ansatt frihet over ens arbeidsoppgaver, og rom for å utøve den på sin måte.

5 Ressurser

Arbeidspresset i organisasjonen ser ut til å skinne gjennom. Ressursen for tid er knap og presset, så lederne gir sjeldent fokus eller rom for å drive innovativt fordi tiden strekker kun til for den daglige driften. Informantene gir inntrykk om at tidsressursen er knapp, og det er ofte snakk om prioriteringer.

Informantene oppleves å ha god fagkompetanse innenfor det avdelingen driver med, og gjennomgående kjennetegnes i ledelsesstilen bricolage (Fuglesang & Sørensen, 2011). Fallgruven i denne ledelsesstilen er å se tilstede blant informantene. Informantene er opptatt av å gi de full autonomi til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver, uten å gi den veiledningen de trenger (Basadur, 2004; Fuglesang & Sørensen, 2011). Informantene som leder burde evne å aktivere en "continuously discovering" arbeidsmåte blant de ansatte for å være en leder og i tillegg innovasjonsleder.

Det verdt å nevnte at det er bemerkelsesverdig at ingen av informantene har konkrete målsettinger, eller at organisasjonen i seg selv har satte mål for innovasjon. Informantene forteller gjennomgående at de har fokus på det, men dette er mer verbalt fordi det er lite som tilsier at det er slik i praksis. Informantene viser at innovasjon i praksis ikke er ad hoc, men mer prosessrelatert (Gallouj & Weinstein, 1997; Aasen og Amundsen 2017).

Generelt er informantenes syn på innovasjon likt som definisjonene på innovasjon presentert i teorien. Likevel, det er bemerkelsesverdig hvordan det avviker med resten av teorien i forhold til informantenes praksis.

8 Konklusjon

8.1 Hovedfunn (delkonklusjon)

På hvilken måte oppfattes innovasjon og innovativ atferd av lederne?

Informantene har gjennomgående et "bevisst" forhold til innovasjon, og samtlige presiserer viktigheten av det i virksomheten. De har forholdsvis likt syn på innovasjonen som teorien, men det synes at informantenes grunnlag er forankret til innovasjon som markedstrend. Innovativ atferd og innovasjon er et vanskelig begrep å gå i dybden på for informantene, og gjennomgående er svarene noe overfladiske. Informantene assosierer innovasjon gjennomgående med noe positivt, men som en praktisk tilnærming.

Bank- og finansbransjen er beinhard, og det er hard konkurranse mellom finansinstitusjoner. Som nevnt innledningsvis har flere organisasjoner innenfor dette feltet større it kompetanse, og jobber på en helt annen måte. De som har fokus på og fikser innovasjon i praksis, er også de som vil leve og være konkurransedyktig i fremtiden. Dette er kanskje noe mange finansinstitusjoner kjenner på, den forventningen til at man må være innovativ, og at de derfor ikke helt klarer å være det. Kanskje er også grunnen til dette at man ikke helt vet hvordan man skal jobbe for å drive frem innovativ atferd i bedriften, og at innovasjon i praksis er ukjent selv om innovasjon som fenomen er kjent.

På hvilken måte jobber lederne i møte med innovativ atferd, og hvordan fungerer innovasjon i praksis hos SB1FØ?

Selv om informantene er inneforstått med innovasjon og samtlige presiserer viktigheten av det, er det lite i realiteten som tilsier at de jobber med dette. Informantene er handlingsorienterte, men som vist i empirien, når det kommer til et lite stykke er det ikke helt slik i praksis. Det er ingen klare eller gitte mål mot innovasjon, hverken fra de individuelle lederne eller virksomheten. Informantene er motsigende i svarene, og det er lite gjentagende i intervjuet. De presiserer hvor viktig innovasjon er for de, at det nesten er helt avgjørende for deres eksistens, men dette reflekteres ikke i praksisen. Selv om informantene er reflektert over begrepet og fenomenet innovasjon, har de i sin praksis ikke samme forbindelse til innovasjon som jeg og teorien har. Det er tydelig at informantene har et bricolage fundament, som uten tvil er med på å fremme innovasjon, men lederne jobber ikke med klima eller kulturen på en slik måte at det fremmer innovativ atferd. Informantene er mer opptatt av

og har fokus mot kontinuerlig problemløsning fremfor kontinuerlig innovasjon. Lederne har kommet langt i forhold til myndiggjørende ledelse, men mangler det elementære for å være en viktig brikke i tilretteleggingen og fremmingen av innovasjon.

Prioriteringer og tid er fundamentalt i å drive med innovativ virksomhet, og det må være rom for det. Lederne sitter tungt i rutiner og prosesser, og har mindre fokus på å lage rom for innovasjonen. Det ligger en motsetning i at lederne har innsikt i innovasjon og noe teori, men lite konkret om hvordan det skal taes i bruk i praksis.

8.2 Konklusjon

«På hvilken måte fremmer ledere i Sparebank 1 Finans Østlandet innovativ atferd hos sine medarbeidere?»

Med grunnlag i studiens datamateriale har jeg kommet frem til at lederne i liten grad fremmer innovativ atferd hos sine medarbeidere. Informantene fremmer innovativ atferd i den grad at de fremmer problemløsende aktivitet ved situasjoner eller problemer som oppstår der og da, og som akutt hindrer den daglige driften. Informantene er reflektert over innovasjon, og viktigheten av det, men jeg finner i de fleste tilfeller det motsatte av det jeg spør om. Informantene har fokus på innovasjon, men likevel ikke noe bevisst forhold til det i praksis.

8.3 Konsekvenser for praksis

Ut i fra funnene jeg har gjort, og hva jeg har konkludert med er det relevant å se på hvordan en leder bør gå frem i praksis for å fremme og tilrettelegge for innovasjon og innovativ atferd. I denne studien har de ikke gjort dette i tilstrekkelig grad, og det å være handlingsorientert er ikke nok for å fremme innovativ atferd. En konsekvens er at lederne må ha en plan, og at innovasjonsbegrepet har større plass i dagligtalen. Det burde være på agendaen å utforme konkrete mål og rammer for innovasjon, både for sin avdeling og organisasjonen som en helhet for å jobbe tilstrekkelig med det. En viktig faktor for å overføre innovasjonsevnen i virksomheten, samt faktisk jobbe med det, er å ufarliggjøre og normalisere begrepet. Et gjennomgående inntrykk jeg som samfunnsforsker i innovasjon har, er at innovasjonsbegrepet i mange tilfeller oppfattes som ukjent, stort, ambisiøst og vanskelig. Det er derfor ledernes jobb å normalisere begrepet, og få det inn i dagligtalen til de ansatte.

Informantene i studien viser et lavt proaktivt forhold til innovasjon, noe som er en implikasjon og reaktivt for fremming av innovasjon. Det å fremme Ad hoc innovasjon, og faktisk ha innovasjon som prioritering er en konsekvens for praksis. Studien reflekterer lav prioriteringsgrad, noe som er helt essensielt å endre på for å fremme innovativ atferd.

8.4 Begrensninger og forslag til forbedring

Denne studien har sine begrensninger både i tid, og i forhold til at jeg skriver studiet alene.

Forskningen vil kunne dra nytte av å være to forskere for å få flere øyne på samme sak.

Studien har kun sett på én organisasjon i bank og finansbransjen, og et datterselskap av et større konsern. Det er derfor noe begrensninger til generaliseringen av studien. Både på grunn av min relasjon til informantene, og valg av metode. Det kunne vært aktuelt å gjennomføre intervjuer med lederne ansatte for å etterprøve det informantene sier, samt få andre syn på deres lederstil, og hvordan det fungerer i praksis. Dette kunne også vært gjort via et spørreskjema, hvor jeg ville kunne generere et større datagrunnlag. Det ville også vært aktuelt å ha toppledelsen som et sannsynlighetsutvalg i finansinstitusjoner for å undersøke på tvers i næringen. På denne måten ville man kunne intervjuet flere sider, og ikke kun én ledergruppe. Dette ville også generert representative data til fenomenet innovasjon i finansnæringen, og hvilken gyldighet det har der.

Jeg har heller ikke fullstendig oversikt over hvordan lederne handler. Gjennom intervju genererte jeg en innsikt om hvordan lederne mener de handler rundt fenomenet, men ingen data som representerer hvordan de faktisk handler. Skulle jeg gjort meg en dypere formening om hvordan de faktisk handler burde jeg vært i feltet og observert hver enkelt. Med ulike metodeteknikker skulle dette utfyllt og korrigert datamaterialet.

8.5 Alternative tilnærminger og refleksjon (forslag til videre forskning)

Det er flere funn i datamaterialet jeg ikke har kunnet ta med grunnet begrensninger til oppgaven.

Det er verdt å nevne at forskning på innovasjons-trenden er noe som kan være av interesse, og hvorvidt dette er et mote-ord. Det er også i disse tider svært aktuelt å se på innovasjon i aktuell sektor opp mot Covid-19, og hvordan dette har påvirket innovasjonsevnen til bank og finansbransjen.

Datamaterialet skal i utgangspunktet reflektere innovasjon, noe det gjør, men kanskje i mindre grad. Det er kanskje like så aktuelt å kartlegge innovasjonsklima og kultur, og heller starte i det små, fremfor et mer fremoverlent fenomen som denne studien gjør. Videre forskning kan dermed være å undersøke organisasjonen, og/eller finansinstitusjoners innovasjonsklima og innovasjonskultur. Det å måle innovasjonsgraden til organisasjoner i finansinstitusjoner vil være en potensiell studie, som også kan avkrefte eller bekrefte hvilken plass innovasjon har i markedet, og hvorvidt dette er et moteord.

Det er verdt å forske videre på innovativ atferd, både i bank og finansbransjen, men også generelt. Begrepet er fremoverlent, og en antagelse er at det i fremtiden vil erstatte begrepet kontinuerlig forbedring.

Referanseliste

Aasen T. M. & Amundsen O. (2017). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ahmed, P.K(1998): "Culture and climate for innovation". *European Journal of Innovation Management* 1 (1)

Amabile, T.M., R. Conti, H. Coon, j. Iazzenby & M. Herron (1996): "Assessing the work environment for creativity". *Academy of management journal*, 39 (5): 1154-1185

Basadur, M. (2004). *Leading others to think innovatively together: Creative Leadership*.
The leadership Quarterly.

Boer, H. & F. Gertsen (2003): "From continuous improvement to continuous innovation: a (retro)(per)spective". *International journal of technology management* 26 (8): 805-827

Burns, T. & G.M. Stalker (1961): *The management of innovation*. New York: Oxford University Press

Cohen, W.M. & D.A. Levinthal (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128-152

Damanpour, F. (1996): "Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models". *Management Science* 42(5): 693-716

Davila, T., M.J. Epstein & R. Shelton (2006): *Making innovation work. How to manage it, measure it, and profit from it*. New Jersey: Wharton School Publishing.

Durand, T. (2004): "The strategic management of technology and innovation". T Durand, O. Granstrand, C. Herstatt, A. Nagel, D. Probert, B. Tomlin & H. Tschirky (red.) *Bringing technology and innovation into the boardroom*. European institute for technology and innovation management. Hampshire: Palgrave Macmillan

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

Gabcanová, I. (2011). *Human Resources Key Performance Indicators*. Journal of competitiveness, 2012-03-01, Vol.4(1). Zlin: Tomas Bata University in Zlin, Faculty of Management and Economics

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

Girard, R. (1990): "Innovation and repetition. *Dubstance*, 62/63: 7-20

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

Hamel, G. (Med B. Breen) (2007): *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Heinonen, J., & Toivonen, J. (2008). Corporate entrepreneurs or silent followers? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 583-599.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leaders behavior description questionnaire. R. M. Stogdill, and A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement., Monograph No. 88*

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

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

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.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjon fungerer*. (4. Utg.) Bergen: Fagbokforlaget

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

De Jong, J. P.J., & Den Hartog, D. N. (2007). [How leaders influence employees' innovative behavior.](#) *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.

Kanter, R.M. (1983): *The change masters. Innovation for productivity in the american corporation.* New York: Simon & Schuster

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

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

Martinsen, Ø. L. (red). (2n15). *Perspektiver på ledelse.* Oslo: Gyldendal

McLean, L.D. (2005): *"Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development"*. Sage Publications.

Mezias, S.J. & M.A. Glynn (1993): *"The three faces of corporate renewal: Institution revolution, and evolution"*. *Strategic Management Journal* 14: 77-101

Moore, G.A. (2005): *Dealing with darwin. How great companies innovate at every phase of their evolution.* New York: Portfolio

Nonaka, I., R. Toyama & A Nagata (2000): *"A firm as knowledge-creating entity: A new perspective in the theory of firm"*. *Industrial and Corporate change* 9 (1): 1-20

Nooteboom, B. (1990): *"Innovation, learning and industrial organization"*. *Cambridge Journal Of Economics* 23: 127-150

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

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

Smeds, R. & H. Boer (2004): *Continuous innovation and learning in industrial organizations*.
Knowledge and Process Management 11 (4): 225-227

Smith, E.M., Thorpe, R., Jackson, R. P., Jaspersen, J.L.,(2018). *Management & Business Research*. New York: Sage

Smith, P., P. Kesting & J.P. Ulhøi (2008): *What are the driving forces of employee-driven innovation?*.
Presentert ved 9th international CINet Conference, Valencia, Spania 5.-9 september.

Tjora, A.(2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Van de ven, A.H., D.E. Polley, R. Garud & S. Venkataraman (1999): *The innovation journey*. New York: Oxford University Press

Van de Ven, A.H., H.L. Angle & M.S.Poole (red.) (1989/2000): *research on the management of innovation*. The Minnesota studies. New York: Oxford University Press

Van Looy, B., T.M. & K. Debackere (2005): *“Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations”*. Creativity and innovation management 14 (3): 208-221

Henriksen, T. *Storebrand fyller opp med tec og innovasjon konsernledelsen*. Publisert 12.08.19.

Hentet

28.02.2020 <https://shifter.no/storebrand/storebrand-fyller-opp-med-tech-og-innovasjon-i-konsernledelsen/127280>

Moe, S. E24. *Nordea-sjefen om sin bransje: - Nå endres alt vi gjør*. Publisert 3. september, 2017.

Hentet 28.02.2020

<https://e24.no/teknologi/i/opE0BV/nordea-sjefen-om-sin-bransje-naa-endres-alt-vi-gjoer>

Sparebank 1 Finans Østlandet (2020) hentet fra: <https://www.sb1fo.no/omoss/>

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Innledningsspørsmål:

1. Kan du si litt om bakgrunnen din, med tanke på utdanning, erfaring og hvor lenge du har jobbet i denne stillingen og i SB1 Finans totalt?
2. Hva er dine tidligere erfaringer, og hvor lenge har du jobbet som leder?
3. Hvor mange medarbeidere i din avdeling har du totalt, (og hvor mange har du personalansvar for)?
4. Hva legger du vekt på som leder, og i din relasjon med de du er leder for?

Nøkkelspørsmål:

1. Kan du beskrive hva innovasjon er for deg og hvilket fokus du har på dette i din avdeling?
2. Kan du beskrive hva kontinuerlig forbedring er for deg, og hvilket fokus du har på dette i din avdeling?
3. Ser du en sammenheng mellom kontinuerlig forbedring og innovasjon? I så fall, hvilken?
4. Kan du presentere en eller flere situasjoner hvor du har møtt eller opplevd innovativ atferd blant de du er leder for?
5. Forsøker du å motivere de du er leder for til å være innovative? *Hvis ja: Hvordan? Hvis nei: er det noen spesiell grunn til dette?*
6. Hva er det viktigste du som leder kan gjøre for å tilrettelegge for kontinuerlig forbedring hos dine medarbeidere?
7. Hvilken betydning har det for deg som leder at dine medarbeidere viser en innovativ atferd, -> faktisk jobber med kontinuerlig forbedring
8. I de tilfeller hvor medarbeidere ikke viser kontinuerlig forbedring, for eksempel aldri kommer med nye forslag eller viser lite endringsvilje overfor nye ideer, hva tenker du om dette? Gjør du noe for å ta tak i dette?
9. Kan du presentere en eller flere situasjoner hvor du har opplevd utfordringer knyttet innovativ atferd/kontinuerlig forbedring?

10. Hvilke opplevelser har du av innovativ atferd hos yngre kontra eldre, og de med lengre/kortere fartstid?
11. På hvilken måte føler du innovasjon har påvirket forholdet mellom deg som leder og de du er leder for?
12. Har du utarbeidet noe system eller gjort endring i arbeidsmiljøet med mål om å skape mer innovasjon/kontinuerlig forbedring blant de du er leder for?
 - Jobber du systematisk mot dette? (*Hvis ja; hva handler dette om? Hvis nei; er det noen spesiell årsak til dette?*)
13. Kan du presentere noen endringer som er gjort på grunn av innovativ atferd som kontinuerlig forbedring hos de du er leder for?

Avslutning:

1. Hva er de største utfordringene for banken, både nå og fremover, knyttet til innovasjon?
2. Hvordan ser du for deg avdelingens arbeid med innovasjon og betydningen av dette i Sb1 Finans om 5-10 år?
3. Hva er dine generelle erfaringer med innovasjon i din avdeling?
4. Er det noe mer du vil si, noe vi ikke har vært innom, eller som du synes er viktig i dette intervjuet?
5. Er det aktuelt å stille oppfølgingsspørsmål senere, hvis det er behov?

Vedlegg 2

Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet for masterstudent i Innovasjon

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke forholdet mellom ledelse og innovativ atferd blant medarbeidere. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formålet med forskningen er å undersøke innovativ atferd, med fokus på ledelse-medarbeider relasjonen. Gjennom intervju, ønsker jeg å identifisere ulike perspektiver ledere i Sparebank 1 Finans Østlandet har til innovativ atferd. Forskningen skal brukes i fremstilling av en mastergradsoppgave, med følgende problemstilling; På hvilken måte fremmer ledere innovativ atferd blant sine medarbeidere.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen innlandet, fakultet for økonomi og samfunnsforskning, avd Lillehammer er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Gjennom et engasjement hos Sparebank 1 Finans Østlandet, fikk jeg kjennskap til arbeidsgruppen, som nå er ønsket for forskningen. Aktuelle informanter til forskningen er Ledere, derfor er du en del av det aktuelle utvalget hos Sparebank 1 Finans Østlandet.

Hva innebærer det for deg å delta?

- *Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på intervju. Dette vil ta deg inntil 1,5 time. Intervjuet inneholder spørsmål om innovasjon, medarbeidere og ledelse. Dine svar fra intervjuet blir registrert gjennom elektronisk lydopptak. Informasjon du gir i intervjuet vil bli brukt i oppgaven for å svare på problemstilling.*

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *De som vil ha tilgang til opplysninger fra intervju er student (June Olstad), ved behov vil hennes veileder Tore Hafting og Atle Hauge få tilgang.*
- *Intervju vil bli lagret separat fra øvrig data, med navn som ikke kan identifiseres med informant(deg).*
- *Du som informant vil ikke bli gjenkjent i publikasjon.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. september. Elektronisk lydopptak som er brukt i forbindelse med intervju, og annen data som ikke fremkommer i masteroppgaven vil bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen Innlandet, fakultet for økonomi og samfunnsforskning, Lillehammer, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Atle Hauge ved Handelshøgskolen innlandet, Lillehammer. Telefonnummer: +47 61 28 81 63, e-post: atle.hauge@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
June Olstad
Forsker

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At mitt intervju blir tatt opp med elektronisk lydopptak, og lagret under prosjekt.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

Godkjenning NSD

Tilbakemelding på meldeskjema med referansekode 683894:

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)
6. Om deler av utvalget vil kunne gjenkjennes direkte eller indirekte i publikasjon må du innhente eksplisitte samtykker. Vi anbefaler at utvalget gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.
7. Utvalget ditt har taushetsplikt. Det er viktig at datainnsamlingen gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkelt personer eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.
8. Det kan også skje at det i intervjuene fremkommer informasjon om tredjepersoner. Pass da på det ikke fremkommer personopplysninger/identifiserende opplysninger om disse. Hvis du skal gjøre det,

må du passe på å innhente samtykke fra disse også (og krysse av for tredjepersoner i meldeskjemaet).

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:

nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 13.09.2020.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)