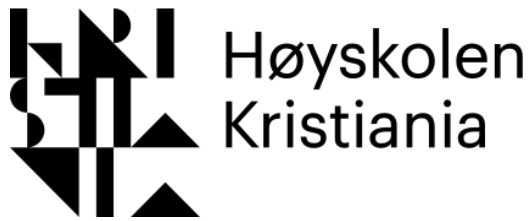


748222  
747776  
748916



# **BCR3102**

## Bacheloroppgave



«Hvordan tilrettelegger Posten for Medarbeiderdrevet Innovasjon?»

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger».

# Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med et avsluttende studium på tre år ved Høgskolen Kristiania. I denne oppgaven er studentene fra ulike studieretninger. Dette er Merkevareredelse og studiet Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling.

Vi vil trekke frem forelesere som har gitt ekstra av seg selv, Kristin Undheim, Ranvir Rai, Terje Grann, Haakon Gran, Patrick Verde og selvfølgelig en stor takk til vår veileder Casper Claudi Rasmussen, takk for din tålmodighet, konstruktive tilbakemeldinger og verdifulle veiledning gjennom hele prosessen, din kunnskap om vekst, innovasjonsprosesser og entreprenørskap har gitt oss givende tilbakemeldinger og forelesninger gjennom flere år. Dette er en stor grunn til at oppgaven bærer preg av det resultat den gjør i dag.

Vi ønsker også å rette en stor takk til informantene som har travle dager og som tok seg tid til å hjelpe oss. Takk for åpenhet, tillit og kunnskap fra konsernledelsen og medarbeidere i Posten og Bring som har gitt oss verdifull informasjon. Vi ønsker også å takke Kristin Marie Amundsen for tips, veiledning og inspirasjon til å skrive om medarbeiderdrevet innovasjon.

Vi håper denne oppgaven vil kunne bidra til økt kunnskap rundt medarbeiderdrevet innovasjon, og inspirere flere til å fordype seg i et tema som er viktig for norsk arbeidsliv.

God lesning!

Oslo, 10.05.2017

Studentnummer: 747776, 748916, 748222

# Sammendrag

Norsk næringsliv møter utfordringer i form av en endringsprosess. Det settes krav til fornyelser, økte kostnader og endringer som vil være utfordrende for norske bedrifter. Litteraturen om medarbeiderdrevet innovasjon, heretter kalt MDI, argumenteres det for at alle arbeidere besitter verdifull kompetanse, men at dette blir lite utnyttet i bedrifters utviklingssammenheng. Medarbeiderdrevet innovasjon skal gi økt utnyttelse av arbeidernes ressurser - med den bakside at dette krever mye tilrettelegging og ressurser. Posten i seg selv har kommet med flere innovative løsninger de siste årene. Vi kan nevne ny rutebok, forbedringstiltak på klima og Digipost. Posten er et av Norges største selskaper og har vært i drift i 370 år. Dette gir dem både fordelene og ulempene til en stor aktør i endringsprosesser.

Studiet ser på ansattes medvirkning og medbestemmelse til innovasjon i Posten. Oppgaven starter med litteratur om innovasjon hvor vi gradvis i teorien retter oss mot en smalere tilnærming om medarbeiderdrevet innovasjon og involvering av de ansatte. Vi har og hentet inn aktuell litteratur om medarbeiderdrevet innovasjon, slik at vi på en god måte skal kunne generalisere problemstillingen vår til teorien. Vi utførte intervjuer med konsernledelsen, medarbeidere og daglig leder ved et posthus og medarbeidere i Bring. Dette for å få et klart bilde av hvordan ledelsen legger opp sin strategi for innovasjon og hvordan dette ble kommunisert og tilrettelagt nedover i bedriften.

Til slutt legger vi frem et resultat av oppgaven, hvor vi svarer på vår problemstilling. Vi kom i denne oppgaven frem til at konsernledelsen er klar over at de må innovere, hvor de har klare mål og strategier. I oppgaven fant vi at disse målene bærer preg av svak kommunikasjon nedover i leddene til medarbeiderne, som igjen svekker viktige drivere for MDI. Det ble gjort flere interessante funn, som vi håper vil kunne være til nytte for en bedre tilrettelegging av MDI i Posten.

## Innholdsfortegnelse

<b>KAPITTEL 1- INNLEDNING .....</b>	<b>3</b>
1.0 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	3
1.1 BEDRIFTSPRESENTASJON .....	3
1.2 AVGRENSNING .....	4
1.3 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	4
1.4 OPPBYGNING AV OPPGAVEN .....	5
<b>KAPITTEL 2 - TEORI .....</b>	<b>6</b>
2.0 HVA ER INNOVASJON .....	6
2.1 TYPE INNOVASJON .....	7
2.1.1 Inkrementell og Radikal innovasjon.....	7
2.2 INNOVASJON SOM PROSESS .....	8
2.3 HVORDAN SKAPE INNOVASJON .....	9
2.4 HØY INVOLVERING .....	11
2.5 MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON (MDI).....	12
2.6 TILRETTELEGGING OG BETINGELSER FOR MDI .....	13
2.7 FORUTSETNINGER FOR MDI .....	15
2.7.1 Lederstøtte.....	15
2.7.2 Autonomi .....	15
2.7.3 Samarbeid.....	15
2.7.4 Normer.....	16
2.8 VERKTØY FOR Å FREMME KULTUR FOR MDI .....	16
2.9 FORSKNING OG EFFEKTER AV MDI .....	18
<b>KAPITTEL 3 - METODE .....</b>	<b>20</b>
3.0 HVA ER KVALITATIV METODE.....	20
3.1 UNDERSØKELSESDSIGN - CASEDESIGN .....	20
3.2 UTVELGELSESPROSESSEN.....	21
3.2.1 Gjennomføring av Intervju.....	22
3.2.2 Utvikling av intervjuguide.....	23
3.2.3 Semi-struktur .....	23
3.3 KODING .....	23
3.4 ETIKK.....	24
<b>KAPITTEL 4 - ANALYSE .....</b>	<b>26</b>
4.0 ANALYSE .....	26
4.1 HVA FORBINDER DU MED INNOVASJON? .....	26
4.2 INNOVASJONSKULTUR - HVORDAN SKAPE INNOVASJON .....	27
4.3 HØY INVOLVERING .....	31
4.4 MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON.....	32
4.4.1 Krav til MDI.....	33
4.4.2 Tilrettelegging av MDI .....	34
<b>KAPITTEL 5 - KONKLUSJON .....</b>	<b>37</b>
5.0 KONKLUSJON .....	37
6.0 FORBEDRINGER .....	38
6.1 VIDERE FORSKNING .....	39

LITTERATURLISTE .....	40
VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE MEDARBEIDER .....	43
VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE KONSERNSTAB .....	45
VEDLEGG 3: TRANSKRIBERING KONSERNSTAB OG MEDARBEIDER .....	47

# Kapittel 1- Innledning

## 1.0 Bakgrunn for valg av tema

I denne oppgaven har vi valgt å se på hvordan bedriften tilrettelegger for at medarbeiderne skal være med i innovasjonsprosessen. Vi var innom flere temaer som var aktuelle. Valget endte på å se hvordan medarbeiderne som en ressurs bidro i en innovasjonsprosess, og hvordan bedriften tilrettela for at dette skulle bli implementert. Vi fant mye interessante forskningsartikler hvor deltagende bedrifter kan vise til gode resultater, som en direkte konsekvens av medarbeiderdrevet innovasjon. Organisasjonskultur er et tema som har vært i fokus gjennom hele studiet, og hvordan dette kan bidra til å skape vekst i bedrifter. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvordan Posten AS tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon.

Store bedrifter er bedre rustet til å utføre innovasjoner, særlig hvis den opererer i et konsentrert marked, som for eksempel et monopolistisk marked. Større bedrifter har ofte generelt bedre tilgang på finansiering, med muligheten til å gjennomføre flere prosjekter på en gang, slik at risikoen reduseres på flere prosjekter i en større portefølje.

I artikkelen *Why big companies can't innovate* skriver Maxwell Wessel (2012) at når bedrifter har løst kundens problemer skapes det strukturer og prosesser for å lede til effektiv drift, hvor ledere styrer sine ansatte fra å følge oppdagelsen, mot å engasjere seg i vitenskapen om levering. Ansatte blir lært opp til å søke effektivitet, utnytte eksisterende eiendeler, distribusjonskanaler og lytte til deres største kunder. De ulike faktorene for tilrettelegging vil bli fremstilt fra teorien hvor funn fra dybdeintervjuer vil bli fremstilt i en analyse. Vi ønsker med denne oppgaven, at bedrifter skal bidra med å tilrettelegge for innovasjon fra sine medarbeidere.

## 1.1 Bedriftspresentasjon

Posten er et av Norges største selskaper. Posten er et statlig heleid aksjeselskap med to merkevarer, Bring og Posten. Posten opererer i et marked hvor de tre største internasjonale aktørene er markedsledere, med til sammen 30% av markedsandelene. Det er en konkurransepreget bransje, hvor kontinuerlig utvikling er essensielt. De siste årene har Bring kjøpt opp flere bedrifter som for eksempel Espeland Transport med blant annet 60 ansatte og 50 biler (Østlendingen, 17. februar 2017).

I en artikkel henvises det til nedgang i årsresultatet 2016 og at Posten-resultatet er preget av digitalisering og nedbemanning (Dagens næringsliv, 17. februar 2017). I februar 2017 stod det på Posten sin hjemmeside at de hver dag jobber for å utvikle nye tjenester og forbedrer det som allerede er, slik at de alltid kan være et sted foran. De skriver at deres visjon handler om å bli verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern og at de satser på innovasjon og digitalisering i hele forretningsporteføljen.

Posten virker å være opptatt av å involvere sine brukere (åpen/brukerdrevet innovasjon) via en egen portal internettsiden, og vi finner det interessant å avdekke om oppmerksomheten er rettet mot egne medarbeiderne.

## 1.2 Avgrensning

På bakgrunn av oppgavens omfang og tema har vi gjort enkelte avgrensninger i oppgaven. Posten er en stor organisasjon med over 18 000 ansatte, noe som har begrenset våre muligheter for å kunne samle inn data innenfor et begrenset tidsrom. Vi tok kontakt med konsernet i Posten som øverste organ, daglig leder på et distribusjonssenter med ansvar for medarbeidere og medarbeidere på distribusjonssenteret for fortelling av import fra utlandet i Bring. På denne måten fikk vi innsyn i organisasjonsstrukturen til Posten, hvor formålet var å få kunnskap om hvordan ulike strategier ble kommunisert og iverksatt. Vi skulle gjerne intervjuet flere i konsernstaben, men ble her avgrenset av informanten da dette ikke var ønskelig.

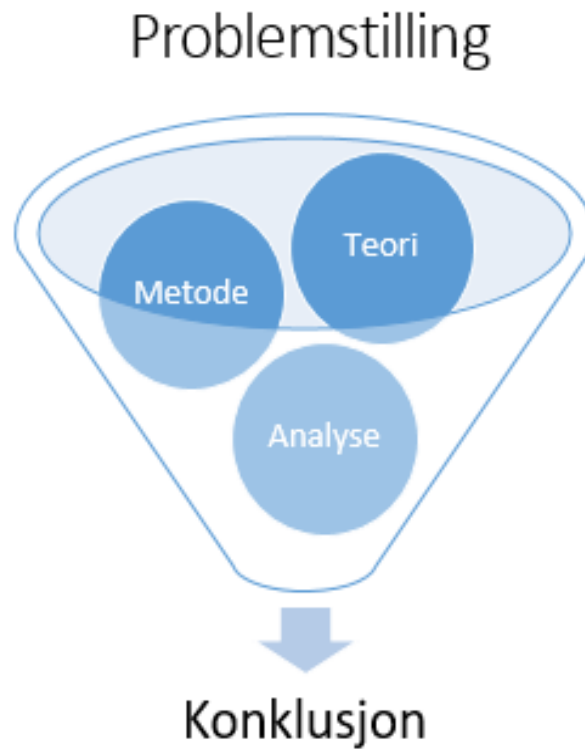
## 1.3 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å avdekke hvordan posten tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon. Vi vil deretter se på ulike teorier som vi kan knytte opp til funnene i vår analyse og bekrefte eller avkrefte dette. Formålet er å øke kunnskap om medarbeiderdrevet innovasjon og kunne bidra til at viktigheten av dette temaet fremstilles ved hjelp av en god tilnærming fra teori til empiri. Medarbeiderdrevet innovasjon har flere fordeler som senere vil bli presentert i oppgaven. Vår problemstilling er derfor som følger:

*“Hvordan tilrettelegger Posten for medarbeiderdrevet innovasjon”*

## 1.4 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven starter med en teoridel hvor vi presenterer relevant teori, denne skal være så konkret som mulig for å hjelpe oss i å besvare vår problemstilling. Videre tar metodedelen for seg undersøkelsesdesign, utvalget, koding og etiske retningslinjer. Våre funn vil senere bli presentert i analysedelen, hvor vi til slutt kommer med en konklusjon og svarer på vår problemstilling.





# Kapittel 2 - Teori

## 2.0 Hva er innovasjon

Begrepet innovasjon strekker seg over mange områder. En fellesbetegnelse for de ulike definisjonene er ord som utvikling, prosess og nyskapning. I en artikkel fra nettavisen Hegnar, kommenterer Inger Myklebust at det er få som innehar den nødvendige kompetanse og kunnskap for å lede et innovasjonsarbeid. Videre vises det til at tilrettelegging av kultur og struktur rundt innovasjonsarbeid er viktig. Moderne ledelse mener de bør inneha god innovasjonskunnskap slik at selskapet er godt rustet for et konkurrerende marked (Thue 2015).

Joseph Schumpeter er en av de store teoretikerne innen innovasjon. En teori av Schumpeter, "Theory of Economic Development" fra 1934 sitert i boken Økonomiens konger, står det at innovatører skaper en midlertidig monopolistisk posisjon, og at innovatørene er motivert av muligheten for å oppnå monopolistiske profitter i en periode. Videre står det skrevet at store virksomheter sikrer deres eksistens gjennom en stadig strøm av innovasjoner (Sitert i Espen Sloth Andersen 2004, 100). Det står om Schumpeter står det på store norske leksikon sin internettside at nyskapninger er drivkraften bak økonomisk utvikling (Store Norske Leksikon, 2007). Joseph Schumpeter sin definisjon av innovasjon fokuserer ikke på tilretteleggingen. Likevel er det viktig å ta den med i betraktning siden Posten tidligere har hatt en monopolistisk posisjon i Norge. Vi kan se at Schumpeter ikke brukte ordet innovasjon, men ordet utvikling. Schumpeter definerer utvikling som;

“The introduction of a new good, new methods of production, the opening of new market, the conquest of new sources of supply of raw materials of half-manufactured goods and the carrying out of a new organization of any industry like the creation of a monopoly” (Schumpeter 1983, 66).

I boken Managing innovation av Tidd og Bessant refereres det til Thomas Alva Edison. Her skrives det at utfordringen med innovasjon ikke vil være å finne opp nye ideer, men å få de til å fungere teknisk og kommersielt (Tidd og Bessant 2013, 18). Dette forklarer at en ide og oppfinnelsen bare er en del av innovasjonsprosessen. Videre skriver de om lyspæren som i seg selv var en god ide, men at denne ville vært av liten praktisk relevans til verden hvis det

ikke hadde vært et sted å plugge den inn i. Thomas Edison bygde opp generatorer for elektrisitet, distribusjons og infrastruktur. For å skape lyspæren måtte han bygge design, brytere og ledning, i tillegg skapte han et av verdens første forskning og utviklingslaboratorium. Dette viser hvor kompleks innovasjon kan være, og at det er flere typer innovasjoner med forskjellig hensikt.

Vi har i vår bacheloroppgave valgt å bruke definisjonen til Tidd og Bessant. De definerer innovasjon som utviklingen og utnyttelsen av ny kunnskap, ikke bare oppfinnelsen (2013, 18). Boken mener at innovasjon kan bli sett på som en strategisk fordel for bedrifter, noe som er grunnen til at vi har valgt å ta utgangspunkt i denne, siden oppgaven tar for seg medarbeiderne som en ressurs.

## 2.1 Type innovasjon

Innovasjonstyper er som begrepet innovasjon, også kompleks. En teori av Geoffrey A. Moore “Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution” fra 2005 (sitert på nettsiden [innovation-management.org](http://innovation-management.org), mars 2017) sto det på nettsiden om hele 14 typer innovasjoner, som han kobler til livssyklusen for et produkt. Det finnes også flere typer innovasjoner som arkitekturell innovasjon, hvor det skapes nye design, og modulær innovasjon som er en ny måte å sette ting sammen på. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på inkrementell og radikal innovasjon som er de to mest omtalte typene.

### 2.1.1 Inkrementell og Radikal innovasjon

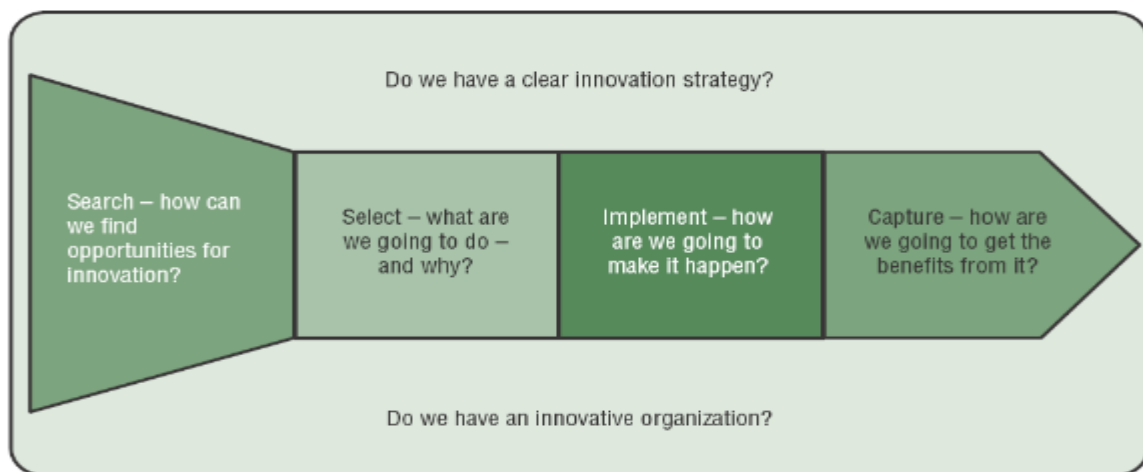
Radikal innovasjon er ingen forbedring av tidligere produkt, men noe nytt. Radikale innovasjoner utgjør en viss risiko for bedrifter fordi det er større mulighet for å gjøre feil. Radikal innovasjon er en faktor for langsiktig vekst og fornybarhet, og ledere av godt etablerte bedrifter er klar over dette. Inkrementell innovasjon kan gjøre at du holder følge med eksisterende produkter men kun radikale innovasjoner gjør deg i stand til å endre markedet (Leifer m.fl. 2000). Radikal innovasjon bygger derfor en god plattform for langsiktig vekst i en bedrift, og forfatterne hevder at ledere innenfor innovasjon aktivt søker dette, for å ta nye markedsandeler eller styrke sin posisjon.

Den inkrementelle innovasjonen blir ifølge Tidd og Bessant ofte betegnet som en “dagligdags” innovasjonstype. Dette er en prosess hvor man endrer produktet til noe bedre enn hva det er i dag. Dette er hovedforskjellen mellom radikal og inkrementell innovasjon. Inkrementell innovasjon handler om å gjøre det man gjør, bare bedre. Dette ser man på bedrifter som velger å gjøre endringer i det eksisterende produkt uten å komme opp med noe nytt, hvor konkurrentene ofte følger etter og lager det samme (Tidd og Bessant 2013, 30).

I Harvard Business Review skrives det at for mye fokus rundt inkrementell innovasjon kan ha en negativ effekt på veksten til et firma. Christensen m.fl. har i ulike studier sett at de ofte dominerer innenfor en generasjon, men feiler i å bli ledende innenfor neste. Her investerer de ofte i den teknologien som gjorde de dominerende i en generasjon, selv om mer effektiv og disruptiv teknologi er tilgjengelig (Leifer m.fl. 2000).

## 2.2 Innovasjon som prosess

Viktigheten av å se innovasjon som en prosess, er at denne forståelsen hjelper oss til å forme måten vi håndterer innovasjonen på. Dette blir forklart ved at modellen former handlinger, tanker og ressurser. Dersom innovasjon er en prosess trenger man derfor en forståelse av hva dette involverer (Tidd og Bessant 2013, 75). Vi har derfor i vår oppgave valgt å se på søkefasen fra Tidd og Bessant.



*Illustrasjon hentet fra boken “Managing innovasjon” av Joe Tidd og John Bessant 2013, 47*

For en forståelse av hvordan man går frem, tar boken opp “knowledge push” og “need pull”. Ved Need pull finner man viktigheten av å forstå brukerens behov, for så å finne måter å dekke disse på. Knowledge Push er ofte innovasjoner som kommer fra vitenskapelige oppfinnelser hvor teknologiske gjennombrudd fører til nye måter å møte behov på (Tidd og Bessant 2013, 236-237). Selv om “Knowledge push” gir rom for nye muligheter er det viktig å se på eksempler hvor ikke all teknologi blir adoptert. I artikkelen fra “Diffusion Of Innovations” konkluderes det med følgende når det gjelder adopsjon av teknologi:

“Consequences are the changes that occur to an individual or to a social system as a result of the adoption or rejection of an innovation” (Rogers 2003, 410).

Her vises det til enkelte innovasjoner med karakteristikk som brukeren kjenner til. Dette gir ofte en kortere vei mot aksept enn de nyere innovasjonene hvor beslutningstaking er en større prosess (2003, 203). Innovasjonsmodellen til Tidd og Bessant hvor søkefasen blir relevant i denne oppgaven, ser vi at mye handler om å gjøre det vi allerede gjør, bare bedre.

## 2.3 Hvordan skape innovasjon

For å skape innovasjon handler det om å bygge og forbedre effektive rutiner. For å få til dette må man først gjenkjenne å forstå disse rutinene, enten de blir til internt i bedriften eller ved å se til andre (Tidd og Bessant 2013, 83). Det er enkelt å anta at dersom det er en bedrift med godt miljø og gode kilder til innovasjon, vil alle disse enkelt finne å bruke dette. Det hevdes at enkelte bedrifter ikke har klart å erkjenne at de trenger endring, selv om kapasiteten er tilstede (2013, 83-84).

På den andre siden finner vi de bedrifter som har erkjent behovet, men ikke har kapasiteten tilgjengelig. Vi ønsker å se nærmere på disse arketyper som Tidd og Bessant har beskrevet for å gi grunnlag for å se hvordan valgt bedrift er forberedt, og i hvordan den er i stand til å endre seg i praksis.

### **Type A**

Bedrifter som går under type A blir ofte karakterisert som “unconscious”. I slike situasjoner er de ofte ikke klar over behovet for innovasjon. Evnen til å forstå dette behovet i eksempelvis markeder som krever teknologisk kunnskap vil være en vesentlig faktor for og klare seg.

Disse bedriftene har også lav kunnskap om hvor innovasjon trengs eller hva som må innoveres.

### **Type B**

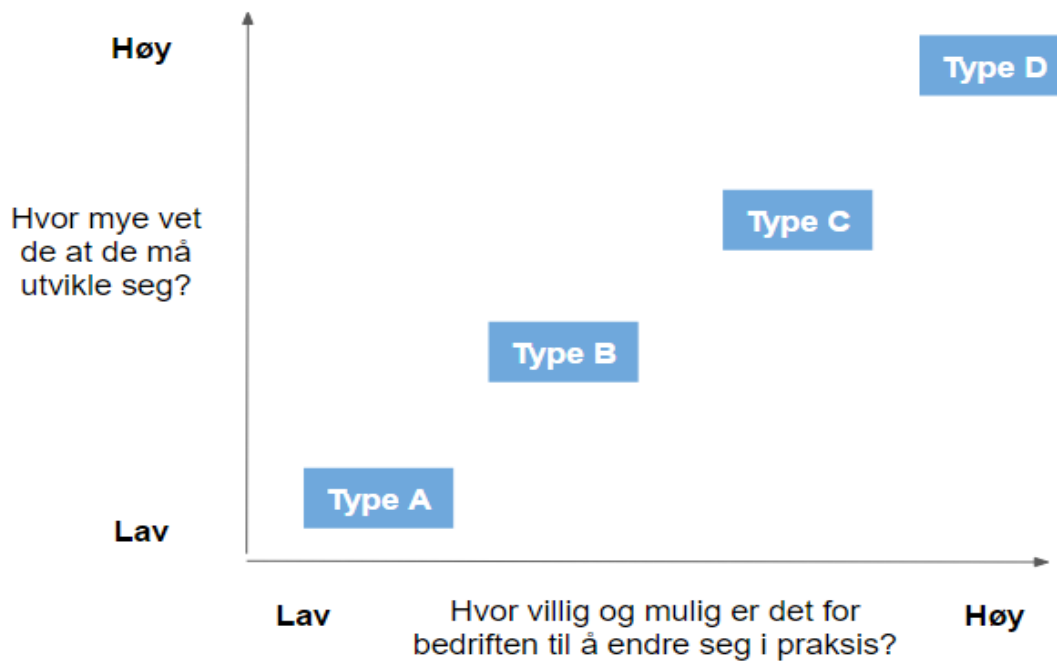
Disse bedriftene har evnene til å se utfordringene og endringene som må til. Svakheten til denne typen ligger i måten de skal gjøre disse endringene. Det finnes heller ingen klar eller effektiv måte å igangsette prosessen på. Grunnen til dette beskriver Tidd og Bessant at ofte ligger i manglende nøkkelukunnskap og erfaring til å reagere på de eksterne truslene, som gjør at de må innovere. Svakheten blir ofte identifisert i det eksterne nettverket til bedriften, det ofte er disse som vil inneha kunnskap om hvordan bransjen utvikles.

### **Type C**

Her vil de ha en godt utviklet måte å forstå behovet for innovasjon og endring. Kapasiteten til å utføre disse endringene på en strategisk måte er også god. Type C vil kunne ha klare ideer og prioriteringer for hva som må gjøres, når og av hvem. Den interne kapasiteten i selve utførelsen og ledelsen av innovasjonen er sterk, noe som kjennetegner at de kan gjennomføre dette på en rask måte. Bedrifter som dette vil ofte ha en svak evne til å drive radikal innovasjon eller å skape nye markeder, da gjerne gjennom ny teknologi.

### **Type D**

Kjennetegnes ved å ha god internasjonal forståelse av markedet, tar kreative og proaktive retninger hvor de gjerne utforsker med ny teknologi og kompetanse. Dette er ofte bedrifter som endrer reglene for markedet med ny teknologi. Man kan se at de er diversifiserte i flere områder, noe som gjør de kapable til å endre reglene for hvordan det eksisterende markedet fungerer.



Tidd og Bessant 2013, 84.

## 2.4 Høy involvering

Innovasjon handler om gruppearbeid og en kreativ kombinasjon av ulike perspektiver. Dette gjelder like mye for produkter og tjenester som allerede er ute i markedet, som å se nye idéer rundt eldre og godt etablerte tjenester. Tidd og Bessant legger vekt på høy involvering, hvor innovative organisasjoner har flere ulike komponenter som jobber sammen. Her tilrettelegger og forsterker de organisasjonskulturen slik at ny innovasjon kan florere (Tidd og Bessant 2013, 109).

Nøkkeltall fra forskning viser at de aller fleste bedrifter (ca. 80%) er klar over konseptet og dets relevans, men hvor kun halvparten klarer å praktisere dette. Forskning viser til at bedrifter som er i stand til å skape et system, som involverer hele organisasjonen til å bidra med innovasjon skaper en gjennomsnittlig forbedring over ulike avdelinger på 15% i økt kapasitet. Videre skrives det at høy involvering skjer på gruppe eller team nivå, men at så mye som en tredjedel også skjer på individuelt grunnlag i organisasjonen (Tidd og Bessant 2013, 127). Dette vil kunne kreve at ledelsen i større grad gir frihet til sine medarbeidere noe Spreitzer og Mishra har skrevet om for universitetet i Southern Carolina og Wake Forest med navnet "Giving Up Control Without Losing Control".

Artikkelen tar for seg omstillingen flere bedrifter står overfor i dag hvor den tradisjonelle “top - down management control” må omstilles. Her mener de at bedrifter må tilrettelegge for ansatte i bedriften som skal søke muligheter og svare på kundenes behov. Dette støtter teorien til Tidd og Bessant som fremmer at det må tilrettelegges for en slik organisasjonskultur.

Spreitzer og Mishra hevder at bedrifter, og da spesielt ledelsen kan ha problemer med å la ansatte ta del i innovasjonsprosessen i frykt for å miste kontroll. De presiserer også at frykten rundt intensjonen arbeiderne har, som et usikkerhetsmoment ved å tilrettelegge for en organisasjonskultur hvor man involverer de ansatte. Dette fordi man ikke vet om de handler etter organisasjonens beste fremfor egen interesse (Spreitzer og Mishra 1990, 155-156). Dette kan være sammenhengen til det Tidd og Bessant hevder. Bedrifter i dag er klar over potensialet ved å involvere medarbeiderne samt skape en kultur som fremmer innovasjon, men at ledelsen er redd for å miste kontrollen og ikke ha oversikt, slik Spreitzer og Mishra fremmer.

## 2.5 Medarbeiderdrevet Innovasjon (MDI)

Det finnes flere definisjoner på hva medarbeiderdrevet innovasjon er. En artikkel på LO sin nettside definerer medarbeiderdrevet innovasjon som:

Innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt ved en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring - som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne (Kallevig 2016).

Vi velger å trekke frem hva “Håndbok i Medarbeiderdrevet Innovasjon” definerer MDI som, en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltagelse i utvikling av nye løsninger. Dette kan dreie seg om nye produkter, tjenester, produksjonsprosesser, arbeidsprosesser eller forretningsmodeller. Det er de ansattes erfaringer og idéer som skal prioriteres, utvikles, implementeres for så å måle effekt/gevinsten som en del av bedriftens innovasjonsprosess (Aasen m.fl. 2012, 8).



”Hentet fra regjeringen sin hjemmeside”

Det er ingen klar definisjon på medarbeiderdrevet innovasjon, men at temaer som åpen innovasjon og brukerdrevet innovasjon har eksistert over lengre tid, blir omtalt i en rapport utgitt av ”International Research Institute of Stavanger” (IRIS). De skriver og at medarbeiderinvolvering og effektive relasjoner knyttet til arbeidsledelse skal hjelpe å fremme kreativitet. Rapporten er basert på forskning innen feltet medarbeiderinvolvering, og ble utgitt på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet i samarbeid med LO og NHO. Som del to av denne forskningen ble det utgitt en håndbok med råd og veiledning for medarbeiderdrevet innovasjon, som i hovedsak baserer seg på forskningen av 20 norske bedrifter som praktiserer MDI og deres kulturelle fellestrekk. Kjennetegn på bedrifter som har lyktes med dette har tilrettelagt en kultur som fremmer innovasjon fra medarbeiderne. Både leder og ansatte vil ha stor betydning for denne kulturutviklingen gjennom kommunikasjon og handlinger.

## 2.6 Tilrettelegging og betingelser for MDI

I utviklingen av Håndbok for Medarbeiderdrevet Innovasjon (2012) ble det gjennomført en kartlegging av hvordan bedrifter best mulig kan tilrettelegge for MDI. Etter intervjuer med ledere, ansatte og tillitsvalgte fra de 20 utvalgte virksomhetene, konkluderte forfatterne med at MDI praktiseres på svært ulike måter, uten at man enkelt kan si at den ene måten er bedre enn den andre. Allikevel er det kulturelle fellestrekk som gjenkjennes blant de bedriftene som lykkes med MDI (Aasen, Møller, Eriksson. 2013, 27). Engasjement og glød hos medarbeiderne som fører til eierskap vil være viktig. En annen faktor vil være at ledelsen gir tydelige signaler rundt toleranse. Her er det to hovedpunkter, disse gjelder lavterskel for å komme med ideer, og at det må være lov å feile (2013, 20-23).



Ledelsen må tilrettelegge for et miljø, hvor samarbeid mellom medarbeidere og ledere skjer via en flat organisasjonsstruktur fremfor “topp-til bunn styre”, som støtter teorien til Spreitzer og Mishra under punktet høy involvering. For å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon kreves et godt samarbeid mellom ledelse og ansatte, samt en kultur som kjennetegnes av gjensidig respekt og anerkjennelse av andres kunnskap, uavhengig av rolle (2013, 9). I boken *Employee – Driven Innovation* legges det vekt på direkte og indirekte deltakelse fra medarbeiderne som viktige aspekter for å lykkes. De direkte kjennetegnes ved at medarbeideren får eierskap samtidig som de føler en viss deltakelse og forpliktelse. Den indirekte deltakelsen går på ledelsens tilrettelegging, og en prosess, hvor de ansatte får tilbakemeldinger (Høyrup m.fl. 2012, 238).

Det finnes flere ulike betingelser for MDI. Vi vil fokusere på de interne slik at vi kan se på hvordan tilretteleggingen av MDI foregår. Samarbeid mellom ledere og medarbeidere trekkes frem som en naturlig faktor, både direkte og indirekte. Som tidligere nevnt av Høyrup trekkes også dette frem i rapporten fra IRIS. En av de sterkeste interne betingelsene er at ledelsen legger opp til stor frihet for egne beslutninger, samtidig som de må være lett tilgjengelige. Dette må så kobles til at ledelsen uttrykker klare forventninger til at de stadig søker nye løsninger fra sine medarbeidere (Aasen, Møller, Eriksson. 2013, 6).

Boken Tidd og Bessant skriver gjennomgående at tillit og åpenhet er to av dimensjonene som skal fremme innovasjon internt. En viktig faktor som blir trukket frem under interne forhold av Brentani, er en organisasjonskultur som viser at medarbeiderne har en tendens til å lete etter signaler for “riktig atferd”. Her skrives det at effekten ofte smitter over på den enkelte vinkling lederen har og kommuniserer til sine medarbeidere om prosjektet. På grunn av risiko kreves det ofte høyere aksept fra kollegaer og ledere, dersom det gjelder radikal innovasjon, i motsetning til det inkrementelle (Brentani 2001, 1). I boken “Innovasjon som kollektiv prestasjon” skriver Aasen og Amundsen at det er fire overgående kategorier for tilrettelegging for MDI. Disse vil bli presentert under og er ledelsesstøtte, autonomi, samarbeid og normer for eksplorering (2013, 127-128). Videre står det at Høy involvering er mer eller mindre identisk med forutsetninger for medarbeiderdrevet innovasjon.

## 2.7 Forutsetninger for MDI

Under innovasjonsprosessen valgte vi å fokusere på søkefasen. Under disse punktene vil vi se hva som trengs for å lykkes med MDI, hvor Amundsen skriver om forskjellige behov i idegenereringsfasen og senere faser for innovasjon.

### 2.7.1 Lederstøtte

En teori av Smith “What are the driving forces of employee-driven innovation” fra 2008 står det at Ledelsesstøtte er den enkeltstående viktigste faktoren. Hvis medarbeidere opplever situasjonen som lite støttende fra lederhold, vil de lite sannsynlig ta initiativer og presentere ideer som kan resultere i innovasjon, hvor de blant annet skriver at på et tidlig stadium vil det være behov for støtte og beskyttelse fra ledere. Anerkjennelse og belønning til ansatte fra ledere vil være en motiverende faktor. I senere faser er det mer sentralt at ledere retter sin innsats mot ressursallokering (sitert i Aasen og Amundsen 2013, 127).

### 2.7.2 Autonomi

I denne fasen kaller de den også for kontroll over egen situasjon. Frihet til å jobbe med kreativ problemløsning på egenhånd. Det handler om at ansatte gis frihet til å fatte beslutninger, og får handlingsrom til å utføre oppgavene sine uten overvåking (2013, 128). Disse strukturene skal ha positiv effekt på innovativ atferd blant ansatte, særlig i tidlige faser i innovasjonsprosessen. Et hovedfunn i medbestemmelsesbarometeret 2016 er innflytelsen til arbeidstakere i offentlig sektor er lavere enn tidligere. I 2016 svarte 77% av arbeidstakere at de følte at de hadde stor innflytelse på egen arbeidssituasjon, mens i 2009 var tallet på 89% (Falkum, Ingelsrud, Nordrik 2016, 27).

### 2.7.3 Samarbeid

Tverrfaglig interaksjon i grupper er en forutsetning for best mulig kreativitet samarbeid. Samarbeid blant kolleger på tvers av organisasjonen, oppover mot ledelsen og nedover til medarbeiderne. I tidlig fase ved idegenerering, er heterogenitet en fordel og nødvendighet i gruppesammensetningen. I senere faser nærmere implementering, vil en mer homogen sammensetning være fordelaktig (2013, 128).

## 2.7.4 Normer

Den fjerde drivkraften for realisering av MDI, er påvirkningen av internt klima på innovasjon. Her skal de ansatte bli oppmuntret til å tenke på innovasjon og ledere gir sin tydelige støtte til et slikt fokus. Dette gir gode muligheter for at medarbeidere engasjerer seg i innovasjonsarbeid. Her skriver Aasen og Amundsen om viktigheten av høy involvering og refererer til Tidd Bessant, som vi har nevnt tidligere i oppgaven. Videre står det også at i endringsprosesser kan maktforhold og politisk atferd også ha en negativ påvirkning. I rapporten fra IRIS, “Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus” hevder forfatterne at normer kan beskrives som kulturen innad i bedriften, hvor punkter som engasjement, åpenhet, tillit, trygghet og toleranser kommer frem. Det fremheves at oppmuntring og tydelig støtte fra ledelsen, slik at de ansatte engasjerer seg i utviklingsarbeid er en viktig faktor.

## 2.8 Verktøy for å fremme kultur for MDI

I følge Tidd og Bessant (2013) vil bedriftens fellesområder, intranett, interne nettverksbygging, grupperom og kunnskapsentre være arenaer som gir rom for tverrfaglig innflytelse. Her vil man kunne dele kunnskap med hverandre og diskutere nye løsninger være en viktig del av tilretteleggingen.

I håndboken er det beskrevet at flere virksomheter har god erfaring med å gi medarbeidere tid og anledning til å jobbe med egne idéer under arbeidsdagen. Sært i rapporten utarbeidet av IRIS kommer det frem at mesteparten av MDI-aktivitetene i bedriftene som er undersøkt ble gjennomført som en del av det daglige arbeidet, og var ikke basert på frivillighet eller noe som gikk utover de vanlige arbeidsoppgavene. Det kommer og frem at det må foregå innenfor vanlig arbeidstid for å oppnå positive resultater, dette ved utbredt bruk av verktøy og teknikker.

I håndboken er det definert fire verktøy som vil være hjelpemidler for å styrke grunnlaget og fremme en kultur for MDI.

1. Idéfangst vil være essensielt hvor idéen må kunne ha en plass å plasseres på. Dette vil være typisk første fase i en innovasjonsprosess, hvor forslagene må synliggjøres. Elektroniske verktøy vil gi alle medarbeidere muligheten til å ta del i videreutviklingen.

**2.** Seleksjon og oppfølging av verdifulle idéer kjennetegner bedrifter som lykkes med MDI.

Ved hjelp av elektroniske verktøy som IT-programvare, casesdesign, og-eller evalueringsgrupper kan man videreutvikle og ha avstemninger blant medarbeiderne. Aasen med fler skriver i håndboken at tilbakemelding er viktig for at medarbeidere skal føle seg motivert til å bidra med idéer og forslag.

**3.** En av kriteriene for MDI er at den enkelte medarbeider skal se utover sine egne arbeidsoppgaver, og bli en del av hele bedriftens overordnede mål og utvikling. Kontinuerlig informasjonsdeling via portaler som intranett, sosiale medier, epost og nyhetsbrev kan være gode kanaler for å synliggjøre relevant informasjon.

**4.** Innovasjonskulturen er som tidligere nevnt en grunnleggende faktor som må være tilstede for utøving av MDI. De ansatte må involveres, og det er ledelsen sitt ansvar å være tydelig på at de ønsker engasjement fra medarbeiderne. Videre sier håndboken at det må stilles krav for bruk og oppfølging av verktøy, hvor gode rutiner må etableres. Ledere, tillitsvalgte og medarbeidere må dele troen på endringen som er i ferd med å gjennomføres. Medarbeiderne må ha tid nok til å jobbe med idéer. Ledere må vise interesse og være tilgjengelig. Samtidig må det tilrettelegges for samarbeid på tvers av eventuelle avdelinger. Det å skape interesse ved profilering/anerkjennelse av gode resultater fremheves som en viktig faktor.

## 2.9 Forskning og effekter av MDI



” Hentet fra regjeringen sin hjemmeside”.

Medarbeiderinvolvering i innovasjon er et forskningsområde som fortsatt er forholdsvis nytt. Likevel hevder Tidd og Bessant (2009) at MDI er praktisert over flere år i blant annet Japan, hvor betegnelsen heter Kaizen. Dette er virksomheter som årlig mottar en rekke idéer og forslag til forbedring fra de ansatte hvor ledelsen tar hensyn til en stor andel av dem. Dette er store selskaper som Toyota og Kawasaki, hvor høy-involverings innovasjon er en stor del av forretningsmodellen. Et annet eksempel kan være France Telecom som har rundt 30 000 idéer hver dag fra sine medarbeidere, ved at de har tilrettelagt for et internt nettbasert system hvor ansatte over alle avdelinger og geografiske områder kan dele sine tanker, idéer og erfaringer (Tidd, Bessant 2014, 334).

I regjeringens Håndbok for Medarbeiderdrevet Innovasjon (2012) trekkes det frem en undersøkelse som måler effekter av de som har innført prinsipper innen MDI. Dette gjøres i nærmere 1000 bedrifter over hele Europa. Undersøkelsen hevder at bedrifter som jobber med medarbeiderdrevet innovasjon over tid kan vise til lønnsomhet på flere områder, blant annet redusert sykefravær, økt medarbeidertilfredshet, forbedrede arbeidsprosesser og nye

produkter/tjenester som til sammen utgjør en positiv effekt på bunnlinjen. Bedriftene i denne undersøkelsen rapporterte en gjennomsnittlig forbedring på 15% på områder som kvalitet, produktivitet og leveransepresisjon.

En studie gjennomført av forskerne og forfatterne Louise Östberg, Alan G. Robinson og Dean M. Schroeder baserer seg på dyptgående undersøkelser av mer enn 40 svenske bedrifter, komplementert med forskning på et hundretalls bedrifter med fokus på MDI. De hevder at 95 prosent av bedriftens kreative potensiale er knyttet til mindre idéer fra de ansatte. En tendens i studiet viser at dette glemmes, grunnet fokus på de store idéene (Aasen m.fl. 2011, 5). På hjemmesiden knyttet til boken *Om Små Idéer – Stora Resultat* står det at en gjennomsnittlig svensk bedrift kun får en idé per ansatt hvert andre år, mens de beste organisasjonene mottar og implementerer mer enn 50 idéer per person.

Tidd og Bessant (2009) skriver at det er de organisasjonene som har gått lengst i å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeider, som rapporterte om de beste resultatene. LO og NHO startet samarbeidet for å kartlegging medarbeiderdrevet innovasjon, og videre ble Hovedorganisasjonens Fellestiltak (HF) opprettet. Budskapet på deres hjemmesider sier at HF's bidrag skal skape konkurransedyktige bedrifter og trygge arbeidsplasser gjennom partssamarbeid og MDI. Årlig holdes konferansen "Bedre bedrift", en konferanse med fokus på hvordan bedrifter kan bli bedre med MDI. Blant temaene handler det om å bryte ned innarbeidede barrierer og avdelingsskiller i bedriften.

På HF's hjemmeside skriver de at den grunnleggende ideen bak HF er at bred medvirkning og medbestemmelse skaper bedre og mer lønnsomme bedrifter og bransjer. Bedrifter der målet er å øke verdiskaping gjennom bred medvirkning og involvering fra medarbeidere, kan søke om støtte til dette. Årlig deler de ut omtrent 20 millioner kroner. Til grunn for dette er HF's påstander om at MDI bidrar til bedre arbeidsprosesser og samarbeid, redusert sykefravær, bedre arbeidsmiljø og økt utviklingstakt for nye produkter eller tjenester.

# Kapittel 3 - Metode

## 3.0 Hva er kvalitativ metode

Vitenskapelig metode er en strategisk måte å tilegne seg kunnskap på. En metode er en fremgangsmåte for å innhente empiri om virkeligheten, dersom den besvarer relevante spørsmål og er innhentet på en troverdig måte. Kjennetegnene i metode er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

Kvalitativ metode er en måte å innhente informasjon fra virkeligheten, og som ofte tar for seg beskrivende data. Dette kan være menneskers egne ord eller observasjon. Kvalitativ forskning er opptatt av hva slags mening disse ulike menneskene tillegger, opplever eller erfarer.

Kvalitativ metode handler om å fokusere på meningsfullhet gjennom å observere mennesker eller lytte til hva de sier (Askheim og Grenness 2008, 12-13).

## 3.1 Undersøkellesdesign - CaseDesign

Ved valg av metode og forskningsdesign handler mye av de metodiske uenighetene i undersøkelsen om hvilke type data som er av relevans og hvilken metode som gir et presist bilde av virkeligheten (Jacobsen 2005, 24-35). For vår problemstilling var det viktig å kunne gå i dybden på et fenomen, slik at vi kunne få en så nøyaktig beskrivelse av hvordan Posten tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon. Vi valgte på bakgrunn av dette et intensivt opplegg. Her går man i dybden på et fenomen eller en hendelse. Slike undersøkelsesopplegg retter seg mot å få en detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten er og oppfattes. Vi vil og få muligheten til å se hvordan ting henger sammen. En slik studie beskrives ofte som virkelighetsnær, dette betyr at undersøkelsen tar utgangspunkt i flere nyanser, men med få enheter. Deretter tar vi utgangspunkt i de som blir studert, deres forståelse og den konteksten de inngår i. Intensive undersøkelser har dermed høy intern gyldighet og gjør dem godt egnet for teoretisk generalisering (Jacobsen 2015, 90-91).

I boken samfunnsvitenskapelig metode står det at forskeren ofte ikke vet hva han vil komme til å finne (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 199). På bakgrunn av dette kan vi derfor si at vår fremgangsmåte vil være en god tilnærming for å se på vår problemstilling og tilretteleggingen av medarbeiderdrevet innovasjon i Posten.

Siden vi skal undersøke en organisasjon har vi valgt casesdesign. Kjennetegnet ved slike design er forskning på organisasjoner. Her vil vi ha en avgrenset oppmerksomhet mot den spesielle casen og vil kunne få en godt detaljert beskrivelse. På denne måten vil man ha mulighet til å hente inn mye informasjon fra noen få enheter over kortere eller lengre tid gjennom datainnsamling. Det er stor frihet i hvordan casestudier gjennomføres, og forskeren har relativt frie hender. Det vil og være mulig å gjøre casene eksperimentelle som kan foregå i sanntid, bakover eller fremover i tid (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 80). Dette vil kunne gi oss større frihet til å samle inn data og basere spørsmålene på en tidsakse som kan være rettoperspektivet, eller mot forhold som foregår i sanntid.

Bedriften Posten er ikke det sentrale i vår casestudie, men som Askheim og Grenness skriver kan bedriften tjene som middel for å øke den generelle overførbare kunnskapen. Før vi begynte med intervjuene i Posten hadde vi allerede utarbeidet noen teoretiske antakelser. Enkelte av disse teoriene bruker vi til å styre undersøkelsen og utformingen av intervjuguiden. Her er formålet å se etter sammenhenger mellom de data vi innhenter og våre teoretiske antagelser. Det vil si at vår analyse vil bli teoristyrte og at vi har en deduktiv tilnærming til oppgaven. Dette er noen av elementene som er fremtredende i casestudie design, hvor fordelene er at vi kan få tilgang til mye informasjon på et avgrenset område (Askheim og Grenness 2008, 71-72). Det ikke er generalisering som er målet, men å kunne innhente så mye informasjon som mulig om hvordan posten tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon, legitimerer casestudie vår måte å innhente og bearbeide data på. Samtidig kan vi si at oppgaven blir sterk på teoretisk generalisering.

### 3.2 Utvelgelsesprosessen

I en utvelgelsesprosess er det formålet med undersøkelsen som bestemmer hvem vi bør intervju. Valg av kriterier for utvalg av informanter er tett knyttet til problemstillingen (Jacobsen 2015, 180). Vi har derfor etter beste mening valgt ut informanter som kan gi oss mye informasjon. Vi kom her i kontakt med posten sin egen innovasjonsavdeling hvor vi ble satt i kontakt med en fra konsernstaben. Utvalget her var ikke tilfeldig, men formålsrettet. På denne måten kunne vi få god informasjon fra øverste hold i bedriften.

På bakgrunn av dette fikk vi forklart formålet med oppgaven, hvor vi ønsket å ta for oss problemstillinger og spørsmål rundt tilretteleggingen av medarbeiderdrevet innovasjon i



Posten. Vi fikk derfor mulighet til å intervju en leder i konsernstaben. Strukturen rundt de ulike avdelingene ble noe utydelig presisert da vi var i kontakt med konsernledelsen i Posten. På bakgrunn av dette bestemte vi oss for å ta utvelgelsesprosessen av medarbeiderne etter vårt første intervju med konsernstab. På denne måten kunne vi fortsette utvelgelsesprosessen med et klarere bilde av strukturen i Posten.

Bredde og variasjon er også noe Jacobsen mener er kriterier for at undersøkelsen skal bli så gyldig som mulig. Denne metoden sikrer at vi får med en informant fra hver av de gruppene vi mener er relevante for undersøkelsen. Dette ble derfor en representant fra konsernledelsen, en mellomleder og fire medarbeidere. Medarbeiderne var fra ulike avdelinger noe vi bevisst valgte for å øke validiteten. Vi kan og forlate tilfeldigheter til fordel for mer formålsrettede utvalgsmetoder. Dette innebærer at en mer bevisst velger ut enkeltpersoner, ettersom de kan gi oss god informasjon (Jacobsen 2015, 181). Underveis i undersøkelsen fikk vi tildelt informanter, noe som hindret oss i å bevisst velge ut medarbeidere. Ettersom ledelsen i posten jobbet med en omstrukturering, hvor øvrige representanter ikke kunne stille til intervju, så vi det som nødvendig å få ut så mye informasjon av vår informant i konsernledelsen. Selv om utvalget kunne vært større blant lederne, mener vi at dette er troverdig til å kunne gi en fremstilling av problemstillingen.

### 3.2.1 Gjennomføring av Intervju

Under gjennomføring av intervjuene har vi tatt for oss en - til - en intervjuer. Enkelte av spørsmålene i vår intervjuguide er formet slik at svarene i en gruppe vil kunne føre til at enkelte informanter holder tilbake eller ikke svarer åpent nok spørsmålene. Da det er ønskelig at informanten skal føle seg komfortabel med å svare på spørsmålene, falt derfor valget på en-til-en intervju. Dette er mest hensiktsmessig når temaet som diskuteres er intimt eller personlig, når det å skille seg ut i gruppa er negativt, eller hvor det er flere temaer som skal diskuteres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 147).

Underveis ble det oppmuntret til oppfølgingsspørsmål, dette for å sette press på viktige utsagn som kommer fra informanten slik at de må reflektere rundt temaet. Det var avgjørende for gruppen å sette seg godt inn i teorien før intervjuene, slik at vi på denne måten kunne fange opp og stille oppfølgingsspørsmål når informanten kom inn på temaer vi hadde belyst i oppgaven. Samtidig var det her en balanse for å ikke legge føringer, spesielt for lederen, slik

at svarene ikke ble basert på hva teorien sier er “beste praksis”, men hva som faktisk var daglig praksis i Posten.

### 3.2.2 Utvikling av intervjuguide

For å styrke vår validitet er utviklingen av intervjuguiden basert på at vi skulle få informasjon om hva slags arketype Posten er, teorien om høy involvering og de fire overordnede punktene om forutsetninger for medarbeiderdrevet innovasjon som lederstøtte, samarbeid, autonomi og normer. I intervjuene har vi valgt å fokusere på idéfasen i innovasjonsprosessen. Det ble utviklet forskjellige intervjuguider. Dette var en til leder i konsernstab og mellomleder, og en til medarbeidere. Dette ble gjort slik at vi kunne se etter sammenhenger mellom svarene fra ledelsen og medarbeiderne. For å få et utdypet svar, vil intervjueren komme med oppfølgingsspørsmål som: Hva skjedde så, hvorfor skjedde dette? Hvordan skjedde det? Osv. (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

### 3.2.3 Semi-struktur

I denne oppgaven har vi gjennomført semi - strukturert intervju. Det ble utarbeidet en intervjuguide på forhånd som var knyttet opp mot relevante teoretiske perspektiver. Intervjuguiden ble bygget opp i en bestemt rekkefølge, for å kunne få mest mulig ut av våre informanter. Valget semi-strukturert intervju ble gjort fordi vi ønsket frihet til å kunne stille oppfølgingsspørsmål, og på den måten åpne opp for muligheten til å innhente mer data. Oppfølgingsspørsmål viste seg å bli svært relevant ved intervjuene. Delvis strukturerte intervjuer kan gi en balanse mellom standardisering og fleksibilitet, dette gir intervjueren mulighet til å bevege seg frem og tilbake (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016,148). Vi fikk på denne måten hentet ut ulike momenter vi kunne bygge videre på for å belyse viktige aspekter ved vår problemstilling, disse så vi kom som utspring fra hovedspørsmålene hvor oppfølgingsspørsmål var nødvendig.

## 3.3 Koding

Koding er den prosessen der data brytes ned, kontekstualiseres, kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse eller ren teori. Vi har valgt å gjennomføre åpen koding som omhandler å bryte ned, undersøke, sammenligne, definere og kategorisere fenomener gjennom analyse av data. Dette gir oss muligheten til å sette begrepsmessige merkelapper på ulike fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 187). Det blir fremstilt to måter hvor vi kan se

sammenhengen mellom teori og empiri eller empiri til teori. En tilnærming, fra teori til empiri, betegnes som deduktiv metode. Her testes hypoteser ved empirisk data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 47).

Vi har på bakgrunn av vår problemstilling valgt en deduktiv fremstilling, hvor vi fastsetter teorien som ga oss et godt grunnlag for en intervjuguide, med målrettede spørsmål. Dette gir oss muligheten til å se om Posten tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon slik teorien fremstiller det. Dette bygger videre på det grunnlag, at uten teoretisk forankring, kan utsagnene fort bli sammenliknet med isolerte beskrivelser. Dette vil ha begrenset verdi og dermed ikke gi noen ny innsikt for å forstå samfunnsmessige fenomener (2016, 47). Selve målsetningen med kodingen blir derfor å se om det er sammenheng mellom teori og empiri.

Kodingen finner sted etter transkriberingen hvor vi henter ut meningsfull data. Vi valgte å gjennomføre dette med en enkel fargekoding. Her markerer vi elementer i transkribering med ulike koder slik at vi kunne kategorisere dette til relevant teori. På denne måten kan vi enkelt knytte ulike utsagn fra informanten mot teori, samt bryte ned og kontekstualisere ulike utsagn.

### 3.4 Etikk

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamling som for eksempel i intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). Ved oppbyggingen av intervjuguiden har tatt hensyn til akkurat dette. Det var derfor viktig å tenke nøye gjennom spørsmålene, for å unngå og sette informantene i en posisjon som kan skape ubehag, eller hvor de føler deres svar kan sette arbeidsforholdet i fare.

Kvalitativ datainnsamling kjennetegnes ved et nært forhold mellom forsker og deltakere (Postholm, May B. 2005, 142). Etiske overveielser ble foretatt både før, i løpet av og etter samtalen med deltakerne. Vi har derfor så godt det latt seg gjøre, gitt deltakere god informasjon på forhånd. I en kvalitativ studie kan dette imidlertid være vanskelig siden ny kunnskap og innsikt kan endre planen underveis (Postholm, May B. 2005, 146).

Vår bacheloroppgave vil være i tråd med forskningsetiske lover og retningslinjer. Vi har derfor opprettholdt anonymitet ved datainnsamlingen, og gjorde dette klart for utvalget på

forhånd. Det ble underveis tatt hensyn til forskningsobjektene dersom de skulle kom med utsagn som kunne svekke deres arbeidssituasjon. Vi håpet at dette ville være med på å gi oss et forhold med gjensidig respekt og dermed en relasjon som bygger på at informantene føler at de kan svare ærlig.

I forkant av undersøkelsene ble skriftlige avtaler tilrettelagt for ledelsen, og vi ønsket skriftlig samtykke fra de deltagende informantene. Ved endt intervju vil alle få muligheten til å lese gjennom transkriberingen og høre opptaket. Dette for å gi de muligheten til å undersøke om konfidensiell informasjon er kommet med, eller eventuelt endre annen informasjon. For å sørge for at grunnleggende normer overholdes vil vi under transkriberingen sørge for at kodingen og tolkningen ikke lyses i vår favør.

# Kapittel 4 - Analyse

## 4.0 Analyse

Under punktet analyse vil vi redegjøre for ulike funn og sette dette opp mot teori. Det vil med utgangspunkt i teorien bli drøftet ulike utsagn som informantene har kommet med, slik at vi kan kontekstualiserer dette på en god måte opp mot vår problemstilling.

### 4.1 Hva forbinder du med innovasjon?

Da vi stilte spørsmålet ønsket vi å se hva den enkelte ansatte assosierer med ordet innovasjon og tilknytninger både leder og medarbeidere har til ordet. Resultatet var at ledelsen og mellomleder hadde god kjennskap til begrepet, men at medarbeiderne hadde en mer uklar oppfatning. Vi samlet derfor fellestrekkene i en modell, som fremstiller det konkrete svaret om hva de ulike partene forbinder med innovasjon.

<b>Tittel</b>	<b>Hva forbinder du med innovasjon?</b>
Strategi og innovasjonssjef	<i>“Det å gjøre ting litt bedre i morgen, gjøre ting litt smartere rett og slett. innovasjon med noe som vi driver med hver dag, at det egentlig er de små forbedringene av det vi allerede gjør. Slik at vi, innovasjon dreier seg om å gjøre noe bedre, gjøre noe annerledes.”</i>
Daglig leder	<i>“Nytanking, hvordan er vi fremtidsrettet for til markedet rundt oss, se muligheter. og Både i form at produkter og tjenester”</i>
Medarbeider 1	<i>“nei så jeg tenker at de er nok flinkere til å skjære ned enn å se muligheter kanskje”</i>
Medarbeider 2	<i>“Det er fremtiden, finne løsninger for kunden, være i forkant for kunden. Det er en del det går på i dag da...Hva kunden ønsker og finne beste løsningen på det da”</i>
Medarbeider 3	<i>“Det blir vel mest teknologisk utvikling, det at man har et krav man må leverer hver time”</i>
Medarbeider 4	<i>“Det er noe nytt, en ny måte å se utfordringer på, problemløsning”</i>

Som det fremkommer av tabeller ser vi en gjennomgående enighet i at innovasjon dreier seg om det å tenke nytt. Samtidig ser vi at medarbeider 1 forbinder innovasjon med nedskjæring. *“Nei jeg tenker at de nok er flinkere til å skjære ned enn å se muligheter kanskje”*. Det kommer og frem at ledelsen selv prøver å kommunisere innovasjon internt, da vi spurte hvordan de kommuniserer dette til de ulike leddene i bedriften svarte konsernstab:

*“jeg prøver å snakke om innovasjon som noe vi kan drive med og noe som vi alle skal drive med”. Dette bekrefter igjen mellomleder da vi spør hvordan de blir oppfordret til å være nytenkende og komme med innspill. “Ja, der har de vært dyktige i forbindelse med den siden, i forbindelse med innovasjonssiden, men så er det ikke vi som har benyttet den siden da. Men vi har vært tidlig ute på andre område”.*

Det å ha et godt samspill mellom ledelsen og ansatte blir betegnet som viktig for å ha klare retningslinjer og mål. Vi ser at lederen fra konsernstab mener en innovasjonsprosess, med fokus på tilretteleggingen, går på å ha et overordnet mål og strategiske retningslinjer. Her svarer konsernstab på spørsmål om hvordan en optimal tilrettelegging av en innovasjonsprosess er: *“Det viktigste tenker jeg at alt er knyttet opp mot den overordnede strategiske retningen til selskapet, så man har på en måte en sandkasse å leke i”*. Fra punkt 2.1 i vår teoridel vektlegger Tidd og Bessant at det er viktig å bygge, samt effektivisere strategier som dette, noe vi ser ledelsen i posten har anerkjent som gir et godt utgangspunkt for innovasjon.

## 4.2 Innovasjonskultur - hvordan skape innovasjon

I vår teoridel ble det skrevet om enkelte arketyper og hva som klassifiserer bedriften fra type A til D. Her så vi at A har liten eller ingen anerkjennelse for at innovasjon er nødvendig, til type D hvor bedriften er kreative og innehar god kompetanse. Dette vil gjøre de godt egnet til å endre markedet. For å finne ut om posten tilrettelegger for innovasjon, ser vi det som nødvendig å avdekke hvilke av disse arketyperne bedriften fremstår som, og om de forstår behovet for innovasjon og endring.

Det er viktig at den strategiske retningen blir kommunisert på en riktig måte, med god kommunikasjon og formidlingsevne internt. Her kan det tyde på at kommunikasjonen er svak fra konsernledelsen, da mellomleder sitt svar på spørsmålet om det er en god interaksjon og åpenhet mellom medarbeidere og ledelsen var: *“ja, jeg føler jo det. men klart at det er mange ledd i posten og at det som blir av konsernstrategi blir nok ganske fjernt”*. Selv om ledelsen i posten fremmer at innovasjon er viktig kan det tyde på at strategien ikke blir kommunisert godt nok. Dette kan igjen kobles mot at plattformene internt ikke blir brukt. Uttalelse fra en av

medarbeidere sier og at *“Det, er ikke bestandig jeg føler at de ser oss, det kunne vært bedre der.”*

I en artikkel om kollektiv tenkemåte kommer det frem at *“The way a system is organized arises from interactions among its members”* (Buckle og Chen, 2007). Dette ser vi som en viktig del av tilrettelegging for en god innovasjonskultur. En slik kollektiv tenkemåte svekkes da en medarbeider uttaler seg på spørsmål om ledelsen og medarbeiderne har en god og åpen kommunikasjon: *“Nei, føler jo kanskje at vi som er helt på gulvet som jeg snakker med ikke har så mye kommunikasjon med de som er langt opp”* og utsagnet: *“De burde kanskje bli enda flinkere til å komme rundt på gulvet. Alle sammen egentlig, av de som er på toppen”*. Dette kan tyde på at det er klare forbedringspotensialer rundt kommunikasjon av forventninger og ønsker, dersom medarbeiderne ikke føler at ledelsen er tilstede.

Konsernstab presiserer tydelig forståelsen om at det foreligger et behov for innovasjon. Han sier:

*Man kan jo velge å ta den trauste tilnærmingen, fordi vi har ikke monopol lenger, men vi har jo en posisjon som gjør at vi har mye bedre forutsetninger enn veldig mange andre til å levere visse tjenester.*

Posten er en statlig organisasjon med svært stor markedsrett. Vi fremmet spørsmål i forhold til at Posten ikke lengre opererer som monopolister, og om deres tankegang vedrørende innovasjon har endret seg, og det kom det frem av intervjuet:

*Ja det tror jeg så absolutt, for det er klart at det ligger i den menneskelige natur og ikke endre alt før du virkelig må. Når det er sagt så har det jo skjedd mye endringer gjennom disse årene som vi har eksistert.*

Videre påpeker leder fra konsernstab vedrørende innovasjon som prosess i Posten at:

*Innovasjon er noe som vi driver med hver dag, at det egentlig er de små forbedringene av det vi allerede gjør. Slik at vi, innovasjon dreier seg om å gjøre noe bedre, gjøre noe annerledes. Ofte, de aller aller fleste tilfeller, så er innovasjon kombinasjoner av det eksisterende, så poenget er at du kombinerer det eksisterende i ny kontekst.*

Fra vårt punkt om inkrementell og radikal innovasjon kom vi frem til at ledere aktivt søker radikale innovasjoner, dette for å ta nye markedsandeler, eller styrke sin posisjon i markedet. Med utsagnet fra konsernstab ser vi at personens oppfatning av å innovere handler om å forbedre det eksisterende ved å være inkrementelle. Informantens oppfatning fremstår som om Posten har en offensiv holdning til innovasjon, når de i utgangspunktet kun forbedre det eksisterende. Vi ser i utsagnet om at “vi kan velge å ta den trauste tilnærmingen” som en bekreftelse på at informanten er klar over Posten sin sterke posisjon i markedet. Med denne forutsetningen ser vi at markedsmakten ubevisst kan bidra til at de velger å ta en enkel tilnærming til innovasjon, ved å kun se på det inkrementelle. De kan derfor føle at de ikke har behov for å innovere radikalt, ettersom de er i en posisjon hvor radikal innovasjon i dag, ikke er nødvendig. Selv om behovet for radikal innovasjon ikke vises, fremstår informanten som om de har anerkjent et behov for innovasjon.

*Det er en erkjennelse om at vi må være mer offensive ... åpne opp mer og være mere drevet av det som skjer rundt oss... erkjenne at alt skjer ikke nødvendigvis innenfor våre fire vegger... Også er det en erkjennelse at det er noen viktige drivere der ute.*

Dette gir oss et tydelig signal om at ledelsen erkjenner behovet for innovasjon. Det kommer og frem at posten er et stort konsern med mange ressurser. Informanten var tydelig på viktigheten av å ha en struktur, og at bedriften hadde klare målsetninger og rammer. Fra teorien sier Tidd og Bessant at type C vil kunne ha klare ideer og prioriteringer for hva som må gjøres, når og av hvem. Konsernstab sitt utsagn til dette var: “sånn at det ikke blir sånn at vi løper rundt med hvite frakker og er morsomme.. altså det må være en viss struktur og innpakning rundt det...”.

De ansatte anses som en stor ressurs i en type C. Her anses den interne kapasiteten i selve utførelsen og ledelsen av innovasjonen som sterk, noe som kjennetegner at de kan gjennomføre dette på en rask måte. Selv om ledelsen anerkjenner dette, viser svar fra både medarbeidere og daglig leder at de ikke blir brukt nok som ressurs. Videre har en type C vanskeligheter for å endre markedet eller komme med radikal innovasjon. Vi har sett fra intervjuene at de er opptatte av å forbedre det eksisterende. Dette tyder på at de har fokus på inkrementell innovasjon noe som er begrunnelsen for at Posten ikke strekker seg til en type D.



Som nevnt i teorien skrev Harvard Business Review, at for mye fokus rundt inkrementell innovasjon kan ha en negativ effekt på veksten til et firma. Christensen m.fl. har i ulike studier sett at de ofte dominerer innenfor en generasjon, men feiler i å bli ledende innenfor neste.

Det kan være vanskelig å klassifisere bedriften til en nøyaktig type da vi ser trekk som kommer fra både type C og B. Posten har evnene til å se utfordringer og endringene som må til og de fremstår som om de vet hva de skal gjøre for å gjøre denne endringen. Svakheten ser vi kan ligge i at konsernet ikke har noen effektiv måte å igangsette prosessen på. Dette kan komme som et direkte resultat av for dårlig kommunikasjon og tilrettelegging av en god innovasjonskultur, som tidligere nevnt i dette punktet. Basert på drøftelsen og svarene fra konsernet, ser vi at Posten klassifiserer seg til en type C.

Under har vi en forenklet grafisk framstilling som viser fremgangsmåten ved kartleggingen av de ulike arketyperne. Dette ble gjort med utgangspunkt i teorien, hvor vi basert på svarene fra konsernledelsen analyserte dette opp mot Tidd og Bessant sin forklaring. Dette danner et bilde av kriterier, som skiller de ulike arketyperne med typiske kjennetegn.

Kartlegging av arketyper	A	B	C	D
<p><b>Teori:</b> “Kapasiteten til å utføre endringene på en strategisk måte er også god”</p> <p><b>Informant:</b> <i>Det viktigste tenker jeg at alt er knyttet opp mot den overordnede strategiske retningen til selskapet, så man har på en måte en sandkasse å leke i</i></p>		X		
<p><b>Teori:</b> “Bedrifter som dette vil ofte ha svak evne til å drive radikal innovasjon eller å skape nye markeder, da gjerne gjennom ny teknologi”</p> <p><b>Informant:</b> <i>Det egentlig er de små forbedringene av det vi allerede gjør.</i></p>			X	
<p><b>Teori:</b> Her vil de ha en godt utviklet måte å forstå behovet for innovasjon og endring”</p> <p><b>Informant:</b> <i>det er en erkjennelse om at vi må være mer offensive... åpne opp mer og være mere drevet av det som skjer rundt oss... erkjenne at alt skjer ikke nødvendigvis innenfor våre fire vegger</i></p>			X	
<p><b>Teori:</b> “Type C vil kunne ha klare ideer og prioriteringer for hva som må gjøres, når og av hvem”</p> <p><b>Informant:</b> <i>“sånn at det ikke blir sånn at vi løper rundt med hvite frakker og er morsomme.. altså det må være en viss struktur og innpakning rundt det...”</i></p>			X	

<p><b>Teori:</b> “Svakheten til denne typen ligger i måten de skal gjøre disse endringen. Disse har ikke en klar eller effektiv måte å igangsette prosessen på”</p> <p><b>Informant:</b> <i>Brukerne foreslår, det er åpne plattformer, og digipost teamet., det tas inn i et mindre team, akkurat som oss rundt bordet her nå og har sagt okay hva er kriteriene, hvor enkelt er det og implementere, hvor mye koster det hvilken nytte gir det for kunden også har man prioriteringskrav.</i></p>			X	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	--

### 4.3 Høy involvering

Som nevnt under punktet høy involvering florerer innovasjon om man tilrettelegger og forsterker organisasjonskulturen. Innovative kulturer vil dermed ha ulike komponenter som samarbeider. Konsernstab mener at de ikke motiverer godt nok fra toppen og ned, men håper at de er på vei dit. Samtidig nevner konsernstab at de har kommet med større forbedringer og effektiviserings programmer som er inspirert av LEAN. Her refererer også informanten til aktuelle arbeidsstasjoner som har blitt effektivisert basert på dette. Fra medarbeider 2 forteller personen at følelsen av å ikke bli sett eller hørt av ledelsen er tilstede. Dette er funn som tilsier en korrelasjon mellom ledelsens uttalelser og medarbeidernes oppfattelse av motivasjon og involvering. En slik korrelasjon er igjen med på å svekke konseptet om at høy involvering eksisterer i Posten.

Innovasjon kommer fra gruppe eller på individuelt nivå. Men som nevnt i teoridelen mener Tidd og Bessant at så mye som en tredjedel skjer på individuelt grunnlag. Fra punktet betingelser for MDI nevnes det to variabler som skal til for at dette skal kunne praktiseres. Dette er lavterskel for å komme med ideer, og at det må være lov å feile. Her ser vi at ledelsen i Posten har lyktes med å kommunisere dette. Konsernstab svarer på spørsmål vedrørende takhøyden internt for å gjøre feil: *“Også tror jeg det også er viktig at man tillater og feile, at de sier at det er greit at du hadde en veldig god ide som vi alle sammen syntes var alright, men den gikk at skogen...”* Dette bekreftes av samtlige medarbeidere da responsen på det samme spørsmålet er: *“Ja det.. Føler jeg. Så lenge man ikke gjentar feilen så...”*. Posten har dermed en god forutsetning for å bygge videre på denne kulturen internt. Å tilrettelegge for en kultur som dette nevnes som en viktig driver ved tilrettelegging av MDI.

## 4.4 Medarbeiderdrevet innovasjon

Teori knyttet til MDI inneholder flere grunnleggende prinsipper som må ligge til rette for implementering i praksis. Vi ønsket å kartlegge hvordan ledelsen svarer direkte på problemstillingen vår, og om de ansatte føler seg involvert. Blir medarbeiderne motivert av ledelsen, om kulturen tilsier at MDI er i fokus og om det er tilstrekkelig med tid for kreativitet og idémyldring. Vi ønsket å se etter likheter/ulikheter på hvordan oppfattelsen er fra leder sammenlignet med medarbeidernes perspektiv.

Noe av det første vi valgte å se på var om begrepet MDI var kjent for informantene. Ingen av medarbeiderne var kjent med begrepet, og utdypet ikke noe mer rundt det.

Leder i konsernet ble spurt hva han forbinder med ordet medarbeiderdrevet innovasjon og om han hadde hørt om det:

*Man kan jo selvfølgelig si at da er det de ansatte som initierer, og gjennomfører, men jeg tenker at det er kanskje vel så viktig at det oppstår hos medarbeidere, for det er ikke så viktig... eller, det er mindre viktig den som gjennomfører... det viktigste er at det kommer frem, så medarbeiderdrevet innovasjon sånn som jeg ønsker å forstå det er jo at det har en, innovasjons, hvor de ansatte, medarbeiderne lar sine innspill komme ut, og har et sted og plassere det.*

En av de mange kriteriene teorien til MDI sier, er at organisasjonen fra toppen må legge til rette med verktøy for idéfangst. En av de viktigste grunnene for dette vil være å synliggjøre forslagene, for å være sikre på at de huskes selv om de ikke blir realisert. Som nevnt i teoridelen vil elektroniske verktøy gi medarbeiderne muligheten til å bidra med videreutvikling av ideer, uavhengig av hvem som kom med den først. En naturlig oppfølging ble derfor å avdekke om det eksisterer et system som tilrettelegger, og leder i konsernet uttrykte at det ikke var et system. *”Det har ikke vært et system rundt det... men det har vært mere det at noen vil noe, så har de greid og, fordi at de er da drivende personligheter greid å jobbe seg igjennom da... gjennom linjen eller, snakke med noen i gangen eller.”*

I intervjuet med mellomleder ble det avdekket at det eksisterte en intern nettside som alle ansatte kunne benytte til forbedringsforslag og nye idéer. Det viser seg i løpet av intervjuene med medarbeiderne at denne portalen først ble kjent i forbindelse med at vi skulle holde

intervjuer hvor temaet dreide seg om innovasjon. Medarbeiderne ble spurt om dette var noe som ble brukt, og en av de svarte, *“Jeg titta så vidt på den når jeg fikk beskjed man kunne se litt der”*. En annen medarbeider sa *“Har ikke hørt om dette før i dag, før en time før vi skulle treffe dere”*.

Alle medarbeiderne sier de ville begynt med å dele idéen med nærmeste leder, hvorav en av de ville benyttet seg av mail. Videre finner vi det svært interessant at leder i konsernet ikke nevner denne plattformen. Mellomleder ble spurt om han mente det kunne være optimalt å tilrettelegge for en plattform hvor medarbeiderne kunne dele sine idéer, slik at disse blir plukket opp.

*“Jeg har troen på det selv... det er ikke alle som har det, for at de mener det også er veldig arbeidskrevende eeh... for at hvis du åpner opp slusen så er du nødt til å stå og ta imot... og oppføre deg ordentlig.. du er nødt til å gi ordentlige svar, du er nødt til å ta det som kommer inn alvorlig eeh... og det må behandles”*

Leder i konsernet påpeker at ikke alle har troen på dette, men at han er for en slik plattform. Posten er et konsern med 17-18.000 ansatte og sier han ville blitt svært fornøyd med én god idé i måneden. Kan det være at eksisterende plattformen er så lite kjent, eller i så lite bruk at konsernet ikke anerkjenner den? Vi finner det nevneverdig at ingen av informantene har benyttet seg av denne portalen. Vi forsøkte å avdekke om det var andre muligheter for de ansatte å fremme sine forslag samt komme med nye ideer, her svarer mellomleder på bedriftssenteret:

- *“Jeg har en forbedringskasse for innspill, skal innrømme at den blir lite brukt da.”*

Medarbeiderne på denne avdelingen har altså muligheten til å benytte seg av enten internettportalen, eller en forbedringskasse til å dele idéer, uten at noe av dette i særlig grad blir benyttet. For medarbeiderne på avdelingen for postproduksjon-utland var den eneste kjente måten å ta kontakt med sin egen leder.

#### 4.4.1 Krav til MDI

Det nevnes i teorien at en av de sterkeste interne betingelsene er at ledelsen legger opp til stor frihet for egne beslutninger, samtidig som de må være lett tilgjengelige. Dette må så kobles til

at ledelsen uttrykker klare forventninger til at de stadig søker nye løsninger fra sine medarbeidere. Forventningene til ledelsen har vi gjennomgående sett at er tilstede, og at kunnskapen om både strategi og rammer for å håndtere innovasjon er noe de har anerkjent. Vi ser i utsagnet fra ledelsen at de selv har anerkjent at det må komme klare mål og forventninger fra disse. For Posten ser vi tegn til at dette kan være problematisk med top-down strukturen de står for.

Da vi spurte medarbeiderne om daglig leder på bedriftssenteret var mye i samtaler med konsernledelsen, var svaret at daglig leder ofte var ute på sine møter. Dette kom frem av medarbeider 2 som nevnte at: *“Daglig leder er jo stadig i møter, han har jo sine direktiver å gå til”*. Her kan vi anta at videreformidlingen mellom daglig leder og medarbeiderne blir noe uklar og en mulig forklaring på dette kan være at daglig leder blir et “filter”, for klar og god kommunikasjon. Dette vil igjen kunne føre til at forventninger og ønsker fra ledelsen blir svekket underveis. Med en flatere struktur, slik håndboken for MDI anbefaler, vil dette kunne minske antall ledd mellom konsernledelsen og medarbeiderne, som igjen vil kunne bidra til bedre kommunikasjon og resultere i at kulturen for innovasjon kommer tydeligere frem.

På denne måten vil to av kravene for MDI bli fremhevet og øke mulighetene for tilrettelegging. Det ble lagt vekt på direkte og indirekte deltakelse, hvor direkte gikk på eierskap og indirekte hvor medarbeideren føler en viss forpliktelse i gjennom deltakelse. Da det ikke er tilrettelagt eller blir kommunisert at det skal være en kultur for innovasjon, ser vi tendenser til at medarbeiderne ikke føler direkte eierskap, og forpliktelsen til å innovere blir heller ikke viktig. Dette er derfor med på å støtte teorien og vi ser dette som et stort forbedringspotensialet. Dette ser vi av kommentarer som at medarbeidere på arbeidsplassen var mest opptatt av arbeidsmiljø, samt å komme på jobb og bare gjøre jobben sin, fremfor å være kreative og komme med nye innspill.

#### 4.4.2 Tilrettelegging av MDI

Slik tilretteleggelsen av medarbeiderdrevet innovasjon fremstår i dag må man “kjenne noen” for å komme videre med det. Dette bekrefter også konsernstab på spørsmål om hvordan det tilrettelegges for medarbeiderdrevet innovasjon, hvor svaret var at det ikke er noe system rundt det. Den direkte eller indirekte deltakelsen er ikke god nok hos medarbeiderne, noe som kan gjøre det vanskelig å forvente at de skal fremme sine ideer dersom du må “kjenne noen i gangene” for at ideen din skal nå frem.

Videre vil vi trekke frem spørsmålet rundt motivasjon og oppmuntring til idégenerering. Et viktig grunnlag for MDI er at medarbeiderne skal føle motivasjon til å engasjere seg i forhold til forbedring av egen arbeidssituasjon, og i utviklingen av virksomheten som helhet. Her ser vi at ledelsen selv mener at ansvaret ligger hos dem.

Her svarer ledelsen på spørsmålet om de motiverer godt nok fra toppen og ned til medarbeiderne: *“Ikke godt nok, nei... absolutt ikke, men jeg tror vi er på vei dit... eller, jeg håper vi er på vei dit”*. Tilrettelegging for MDI ser vi her kan bli en utfordring i et så stort konsern som posten, siden disse forventningene må holde sine styrker nedover hele kjeden. Slik vi ser det eksisterer håpet og forståelsen i konsernet vedrørende tilrettelegging og motivasjon, men med et betydelig forbedringspotensial i forhold til slik det er i dag. Blant de medarbeiderne på bedriftssenteret er det enighet om deres leder, altså mellomlederen, er tydelig på ønsket om ideer fra sine ansatte. En av medarbeiderne svarer at *“Jeg synes min daglig leder har vært flink til å gjenta det...om vi har vært like flink til å benytte oss av det er en annen sak”*. De andre medarbeiderne uttrykte enighet.

Samtidig har vi funnet en direkte motsetning blant medarbeiderne. Medarbeider 3 sier *“Det er veldig lite av det. Trur ikke det. Ingen som har blitt spurt noen gang om noen forslag. Man må komme med det på eget initiativ”*, og medarbeider 4 sier at *“Ja litt, om jeg har noen forslag så skal jeg bare komme med de”*. Dette kan igjen være et resultat av forskjellige personlighetstyper fremfor tilrettelegging av MDI, og det kan være flere grunner til at såpass store meningsforskjeller oppstår. Basert på tidligere uttalelser, mener vi dette igjen kan være et direkte resultat av svak kommunikasjon, da mellomleder fungerer som et “filter” og at enkelte ikke oppfatter tilretteleggingen slik konsernstab ønsker at det skal være.

Som nevnt i oppgavens teoridel, beskrives det i håndboken for MDI at flere virksomheter har god erfaring med å gi medarbeidere både tid og anledning til å jobbe med egne idéer under arbeidsdagen. Gjennom intervjuene avdekket vi en gjennomgående enighet på at tid er en ressurs de ansatte har tilgjengelig. Mellomleder svarer på spørsmålet om det er tilstrekkelig med tid til å jobbe med forbedringstiltak eller egne idéer:

*“Stort sett, ja. Det varierer jo men stort sett så...vi har jo rom litt innimellom på dagtid hvor det er litt stillere og roligere innimellom, og overlappen vi begge skiftene på jobb så er det...så er det rom for det.”*

Medarbeiderne på denne avdelingen støtter opp med å svare at det er tid, og spesielt under overlappen til nytt vaktskift. Selv om det er enighet på at de har tid, ser vi svarene skiller seg noe ut i forhold til hvilken avdeling den ansatte hører til. Ansatte ved registrering og fortolling av pakker fra utlandet måles til en viss grad på hvor stor mengde de klarer å “gjøre unna” per time. Her kan det tenkes at det blir brukt mindre tid til kreative idéprosesser i løpet av arbeidsdagen, med mindre deres ledere uttrykker at de ønsker det.

# Kapittel 5 - konklusjon

## 5.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi kommet frem til at Posten har et stort forbedringspotensial ved kommunikasjon av strategi fra konsern til medarbeidere på bedriftssentre. Posten er et stort konsern med flere ledd, noe som har gjort det utfordrende å avdekke hvordan mål og strategier blir kommunisert fra ledelsen til medarbeiderne. Det kan tyde på at Posten har utfordringer med kommunikasjonen fra ledelsen til medarbeiderne, og at daglig leder på posthusene fungerer som et "filter". Det kom frem i analysen at enkelte av medarbeiderne følte at distansen opp til ledelsen var stor, noe som styrker teorien om den klassiske top-down formen som kan bidra til større distanse mellom ledelse og medarbeidere. Tilrettelegging for et miljø og samarbeid mellom medarbeidere og leder, skjer ifølge teorien til Spreitzer og Mishra ved en flat organisasjonsstruktur fremfor "top-down styre". Funnene i analysen styrker derfor denne påstanden og vi anser på bakgrunn av dette, organisasjonsstrukturen til Posten som en stor utfordring for tilrettelegging av MDI.

Vi fant at Posten klassifiserer seg til en arketype C, samtidig som de har enkelte trekk fra type B. Bedrifter som dette vil ofte ha svak evne til å drive radikal innovasjon eller å skape nye markeder, gjerne gjennom ny teknologi. Samtidig har de utviklet en god måte for å forstå innovasjon på. Svakheten til denne typen ligger i måten de skal gjøre disse endringene på, noe vi mener kommer frem i top-down strukturen. Svakheten til å gjøre radikale endringer mener vi ligger i markedsmakten til Posten som ikke gjør det de ikke har behov for å endre markedet slik det er i dag.

Våre funn blant medarbeiderne og konsernstab viser at Posten har et tankesett som starter på toppen i organisasjonen, og at disse tankene er i tråd med enkelte av kravene for å kunne tilrettelegge for MDI. Svakheten til Posten er at dette i svært liten skala når frem til medarbeiderne, da det tilsynelatende ikke blir kommunisert godt nok nedover i organisasjonen. De har en plattform medarbeiderne kan komme med innspill på, noe ingen av informantene hadde særlig kunnskap om.

Medarbeidere på bedriftssenteret var mest opptatt av arbeidsmiljø, fremfor idémyldring, men søkte etter muligheter for økonomisk vekst slik at ikke flere medarbeidere mistet jobben.



Her fant vi i den forbindelse at en av medarbeiderne forbinder innovasjon med nedbemanning, som igjen kan tyde på at ledelsen ikke klarer å kommunisere hva innovasjon primært skal føre til. Vi oppfattet at medarbeidere kom med få ideer og forbedringspotensialer, samt at gløden ikke var tilstede. Dette kan komme gjennom svak eller ingen direkte og indirekte deltakelse som var to sterke drivere for at MDI skulle være en faktor. Samtidig virker veien opp til ledelsen lang da du må “kjenne noen i gangene” for å kunne fremme din ide.

Vi anser derfor kulturen for innovasjon blant medarbeiderne på bedriftssenteret som svak, som et resultat av at ledelsen ikke kommuniseres godt nok hva forventningene rundt innovasjon og medarbeider deltagelse er. Vi så og at den klassiske top-down strukturen er til hinder for kommunikasjonen, samarbeid og tillit gjennom hele organisasjonsstrukturen. Tilretteleggingen for medarbeiderdrevet innovasjon er derfor med dagens struktur ikke god nok, og teorien om en flatere struktur for tilrettelegging har med våre funn vist seg å blitt styrket. Overordnet ser lederen i konsernet at det er stort potensiale i å involvere de ansatte ved å legge til rette for et system, slik at de aktivt kan delta i bedriftens utvikling. De ansatte har tilsynelatende nok tid til å jobbe med egne tanker og idéer, men kulturen virker ikke å eksistere. Inntrykket vi fikk fra de eldste medarbeiderne var at de var bekymret for innovativ utvikling. Innovasjoner som bidrar til nedbemanning skapte usikkerhet blant de ansatte.

## 6.0 Forbedringer

Det vil alltid være rom for forbedringer i oppgaven. Disse oppdages ofte underveis, eller når man er ferdig, slik at det ikke vil være tid til å implementere disse. For å kunne få et best mulig resultat ved videre forskning vil vi her presentere enkelte ting som kunne blitt gjort annerledes.

Undersøkelsen burde tatt for seg flere bedriftssentre over et større geografisk område, slik at funnene kan bli mer representativt for hele organisasjonen. På denne måten vil man kunne generalisere til flere avdelinger mot valgt teori. Spørreundersøkelsene kunne og vært mer strukturert, da vi opplevde at det var nødvendig med mange oppfølgingsspørsmål som et resultat av at vi ikke fikk svar på det vi ønsket. Samtidig er det viktig å påpeke at medarbeiderne fikk informasjon om å gå inn på innovasjonssiden til Posten før vi kom. På denne måten hadde flere fått kunnskap om temaet, noe som kan ha gitt utslag i svarene vi fikk

ettersom de fikk beskjed om å gjøre seg kjent med innovasjonssiden, og hva det skulle omhandle. Antall informanter i casedesign vil nødvendigvis være 10 informanter, vi ser og at flere informanter fra konsernledelsen er ønskelig, slik at den overordnede strategien til posten ikke baserer seg på en informant.

## 6.1 Videre forskning

Ifølge Harvard Business Review ble det skrevet at for mye fokus rundt inkrementell innovasjon kan ha en negativ effekt på veksten til et firma. Christensen m.fl har i ulike studier sett at store selskaper som fokuserer på inkrementell innovasjon ofte dominerer innen en generasjon, men feiler i å bli ledende innenfor neste. Konsernstaben mente de var i en stor intern endringsprosess for å bli mer innovative. For videre forskning ville det vært interessant å se nærmere på om Posten klarer å bli mer lik arketype D, som kan komme med radikale innovasjoner for å tilrettelegge for neste generasjon og fortsatt være ledende og beholde sin posisjon på markedet. Vi mener dette vil være en forutsetning for å møte de neste generasjonene. Som nevnt under punktet inkrementell og radikal innovasjon i teoridelen sier Leifer m.fl at ledere av godt etablerte bedrifter vet å drive med radikal innovasjon, for å endre markedet og styrke sin posisjon. Her vil og medarbeidernes kompetanse kunne være en nøkkelfaktor for suksess.

## Litteraturliste

**Aasen**, Tone Merete og Oscar Amundsen. 2011. *Innovasjon som som kollektiv prestasjon*. 1. Utg. Oslo: Gyldendal

**Aasen**, Tone Merete, Oscar Amundsen, Lars Andersen, Martin Gjeldsvik, Leif jarle Gressgård, Kåre Hansen. 2012. *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Regjeringens Rapport, 12/12. Lesedato 20. februar 2017:

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf?id=2291738](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738)

**Aasen**, Tone Merethe, Kristen Møller og Anna Fogelberg Eriksson. Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013 rapport fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden. Lesedato: 20. februar 2017:

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:701213/FULLTEXT01.pdf>

**Amundsen**, Oscar, Tone Merethe Berg Aasen, Leif Jarle Gressgård og Kåre Hansen. *Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus*. 2011.

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter2011/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_kunnskapsstatus\\_des2011.pdf?id=2291747](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter2011/medarbeiderdrevetinnovasjon_kunnskapsstatus_des2011.pdf?id=2291747)

**Askheim**, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

**Bessant**, John og Joe Tidd. 2011. *Managing Innovation*. 5. Utg. Chichester:Wiley.

**Buckle**, Pamela H, og Wan-Ching, & Chen. «Systems Thinking: Common Ground Or Untapped Territory?» 2007: MBA Adelphi University, Garden City USA.

<http://journals.iss.org/index.php/proceedings55th/article/viewFile/1584/557>

**De Brentani**, U. 2001. Innovative versus incremental new business services: *Different keys for achieving success*.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.4076&rep=rep1&type=pdf>

**Edmiston**, Kelly. 2007. "The Role Of Small And Large Business In Economic Development"  
*Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review*, 88-89.

<https://www.kansascityfed.org/publicat/econrev/pdf/2q07edmi.pdf>

**Falkum**, Eivind. Mari Holm Ingelsrud, Bitten Nordrik. 2016. Medbestemmelsesbarometeret.  
Rapport for arbeidsforskningsinstituttet, 08/16 Leserdato 13. mars 2017:

<http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI/Medbestemmelsesbarometeret-2016>

**Glazer**, bob. 2016. "The biggest lesson from volkswagen: Culture Dictates Behavior"

<https://www.entrepreneur.com/article/254178>

**Hertzberg**, D. & Moen, S. E. (2010). Deltakende innovasjon. Medarbeideres innovasjonsaktivitet i fem bedrifter i Buskerud: Fafø-rapport 2010:43.

[http://fafø.no/~fafø/media/com\\_netsukii/20187.pdf](http://fafø.no/~fafø/media/com_netsukii/20187.pdf)

**Høyrup**, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, 40 approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (2):

**Innovation Management**. Types of innovation. Leserdato 1. mars 2017:

<http://www.innovation-management.org/types-of-innovation.html>

**Jacobsen**, Dag Ingvar. 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforl. ISBN: 9788202481889

**Johannessen**, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Christoffersen. 2010. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt forlag. 4. utg.

— — —. 2016. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5 utg. Oslo: Abstrakt

**Koetzier**, Wouter. Schorling, Christopher. 2013. "5 Key points to consider when Developing an innovation strategy". 3. Juni.

<http://www.innovationmanagement.se/2013/07/03/5-key-points-to-consider-when-developing-an-innovation-strategy/>

**Leifer**, Richard, McDermott. M. Christopher, Connor O' Colarelli. Gina, Peters. S. Lois, Rice. P. Mark, Veryzer. W. Robert. *Harvard business review*, "Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts.

<http://hbswk.hbs.edu/archive/1764.html#1>

**Nilsen**, Terje. 2012. "Organisasjonsutvikling: Hvordan tilrettelegge for innovasjon". *Klikk.no*. 1. Januar. Lesedato 20 Februar. 2017

<http://www.klikk.no/tungt/logistikk/internlogistikk/article916355.ece>

**Rogers** EM. Diffusion of innovations. 5. New York: Free Press; 2003.

<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>

**Schumpeter**, Joseph. 1983 "The Theory of Economic Development" New Jersey: Transaction publishers

**Store norske leksikon**. Joseph Schumpeter. Leserdato 10. mai

2007: [https://snl.no/Joseph\\_Schumpeter](https://snl.no/Joseph_Schumpeter)

**Spreitzer** M. Gretchen. Mishra. K. Aneli. 1999. "Giving Up Control Without Losing Control." *Trust and its Substitutes Effects on Managers Involving Employees in Decision Making*, 155-156.

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601199242003>

**Thue**, Karen. 2015. "Lær deg å elske innovasjon". *Hegnar.no*. 3. November. Lesedato 25 Februar. 2017

<http://www.hegnar.no/Nyheter/Livsstil/2015/11/Laer-deg-aa-elske-innovasjon>

**Wessel**, Maxwell. 2012. "Why Big Companies Can't Innovate" *Business harvard review*

<https://hbr.org/2012/09/why-big-companies-cant-innovate>

## Vedlegg 1 Intervjuguide medarbeider

**Hvem:** Intervju medarbeidere

**Når:** Tirsdag 20.4.2017 og Onsdag 03.05.2017

**Varighet:** Ca 50 minutter

- Sentrale spørsmål
- Oppfølgingsspørsmål

Vi vil forsikre oss om at det er greit at vi tar opptak, svarene vil bli anonymisert.

Hensikten med intervjuet er at vi skal se på innovasjon, ledelse, kommunikasjon, kultur og regler i Posten. Vi skriver om tilrettelegging av medarbeiderdrevet innovasjon i Posten.

<b>Demografi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan du fortelle litt om deg selv? Hva er din stillingstittel og hva går jobben din ut på?</li></ul>
<b>Innovasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hva forbinder du med innovasjon?</li><li>• Hva betyr innovasjon for deg?</li><li>• Kjenner du til begrepet Medarbeiderdrevet Innovasjon?</li></ul>
<b>Lederstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Har du tilstrekkelig med tid til å jobbe med forbedringstiltak eller egne ideer?</li><li>• Blir du oppfordret til bidra med forslag til forbedringer fra dine ledere?</li><li>• Har du levert noen forslag til forbedringer internt de siste 12 månedene?</li></ul>

<b>Samarbeid</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Føler du ledelsen og medarbeiderne har en god og åpen kommunikasjon?</li></ul>
<b>Normer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan går du frem, og hvordan blir man møtt når man kommer med nye idèr eller forslag til forbedringer?</li><li>• Hvordan motiverer lederen deg til å komme med ideer?</li></ul>
<b>Autonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Føler du det er rom for å gjøre feil i jobben du gjøre?</li></ul>

## Vedlegg 2 Intervjuguide konsernstab

**Hvem:** Intervju konsernstab

**Når:** Tirsdag 3.4.2017

**Varighet:** Ca 50 minutter

- Sentrale spørsmål
- Oppfølgingsspørsmål

Vi vil forsikre oss om at det er greit at vi tar opptak, svarene vil bli anonymisert.

Hensikten med intervjuet er at vi skal se på innovasjon, ledelse, kommunikasjon, kultur og regler i Posten. Vi skriver om tilrettelegging av medarbeiderdrevet innovasjon i Posten.

<b>Demografi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan du fortelle litt om deg selv? Hva er din stillingstittel og hva går jobben din ut på?</li></ul>
<b>Innovasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hva forbinder du med innovasjon?</li><li>• Hvordan blir innovasjon til i Posten?</li><li>• Hva betyr innovasjon for deg?</li><li>• Kjenner du til begrepet Medarbeiderdrevet Innovasjon?</li></ul>
<b>Lederstøtte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vil du si dere motiverer fra toppen og nedover?</li></ul>



<p><b>Samarbeid</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kommuniserer du med de under deg?</li> <li>• Har det kommet noen forbedringer fra de under deg?</li> <li>• Hvem skal være med på innovasjonsarbeid?</li> </ul>
<p><b>Normer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan går du frem, og hvordan blir man møtt når man kommer med nye idèr eller forslag til forbedringer?</li> <li>• Vil du si noe om kulturen for innovasjon internt i posten?</li> </ul>
<p><b>Autonomi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det rom for å gjøre feil i Posten?</li> </ul>
<p><b>Kartlegging av arketyper</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan opplever du tilretteleggingen av en innovasjonsprosess som optimal?</li> <li>• Hvilke forbedringer fokuserer dere på ? Hvilke innovasjonstyper.</li> <li>• Denne prosessene dere er i gang med, er dette et problem som har oppstått eller noe dere har anerkjent?</li> <li>• Hvordan opplever du tilretteleggingen av en innovasjonsprosess som optimal? hva er målet, og hvor skal dere være?</li> <li>• Hvordan igangsetter dere prosesser?</li> </ul>

## Vedlegg 3: Transkribering konsernstab og medarbeider

Her er har laget et sammendrag av de transkriberte intervjuene. Vi fjernet tekst som ikke var relevant for vår problemstilling, det er eliminert irrelevant informasjon og gjentakelser.

Sammendraget er strukturert etter de viktigste elementene i intervjuguiden. De opprinnelige intervjuene ettersendes ved forespørsel.

Informant	Innovasjon
Konsernstab	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="555 680 1362 801">• <b>Du snakket om at dere skal gjøre om litt på strukturen?</b> <i>I dag ligger det ute en stillingsannonse på Direktør digital innovasjon, den blir blir liggende under IT.</i></li> <li data-bbox="459 878 1391 1178">• <b>Hva forbinder du med innovasjon?</b> <i>innovasjon med noe som vi driver med hver dag, at det egentlig er de små forbedringene av det vi allerede gjør. Innovasjon dreier seg om å gjøre noe bedre, gjøre noe annerledes. Ofte, de aller aller tilfeller så er innovasjon kombinasjoner av det eksisterende, så poenget er at du kombinerer det eksisterende i en ny kontekst. Så jeg prøver å snakke om innovasjon som noe vi kan drive med og noe som vi alle skal drive med.</i></li> <li data-bbox="555 1200 1391 1361">• <b>Hvor viktig er innovasjon for posten?</b> <i>Man jo velge å ta den trauste tilnærmingen, fordi vi har ikke monopol lenger, men vi har jo en posisjon som gjør at vi har mye bedre forutsetninger enn veldig mange andre til å levere visse tjenester.</i></li> <li data-bbox="555 1384 1391 2007">• <b>Det at dere har gått fra en monopolist som kan bli utfordret, har det endret noe i tankegangen rundt innovasjon?</b> <i>Ja det tror jeg så absolutt, for det er klart at det ligger i den menneskelige natur og ikke endre alt før du virkelig må. Når det er sagt så har det jo skjedd mye endringer gjennom disse årene som vi har eksistert. Vi har gått fra dampskip til, fly altså. Vi har jo gjort endringer som har fulgt med samfunnet, men jeg tror at endringstakten og at den brennende plattformen har blitt mye tydeligere. Det er litt sånn som statoil, hvor man sier at Statoil er så flinke som tjener så mye penger, men det skulle jo bare mangle da, ikkesant, for du har tilgangen til all oljen så da tar man jo en del beslutninger som kanskje ikke er optimale, kanskje du tar noen beslutninger som koster litt mer enn de må , kanskje går det litt tregere enn det kunne gjort, osv... hvis du har for mye makt, og dersom du ikke har nok press på deg... så endringstakten og den brennende plattformene har nok blitt mye raskere og tydeligere etter vi har blitt utsatt for konkurranse.</i></li></ul>

- **Hva betyr innovasjon for deg?**

*Det er å gjøre ting litt bedre imorgen, gjøre ting litt smartere rett og slett.*

- **Hvordan blir innovasjon til i Posten?**

*Brukerne foreslår, det er jo åpne plattformer, og i digipost teamet. De er mye mer åpne for kundedialog på forretningsutvikling også (...)så tas det inn i et mindre team.*

*(...) så stiller man spørsmålet hva er kriteriene, hvor enkelt er det og implementere, hvor mye koster det hvilken nytte gir det for kunden også har man prioriteringsbrev*

- **Er dette på innovasjonssiden eller?**

*Når vi får veldig mange ideer så, så er det en automatiseringsprosess i det også, men det er vært en sånn åpen innovasjonsplattform på det, men akkurat det er veldig sånn begrenset.*

*(...) Men det har vært med kunder og brukere også.*

- **Det teamet, er det en fast gruppe eller?**

*det er ledergruppen i digipost som har kjørt det, så den er ikke så stor.*

- **Hvor mener du innovasjon i en bedrift burde komme fra?**

*Der den oppstår. Fra kunder, leverandører, presse, fra ansatte... det er klart at de ansatte, medarbeiderne må føle større ansvar, de må jo føle at det de skal bidra... det er jo en del av det å være stolt av der man jobber og lyst til å utvikle og ville noe mer da, men, som bedrift må man være åpen for å fange opp alle som vil deg godt, alle som har et forslag, enten det er ris eller ros så skal man jo bruke det til å forbedre seg, og sånnsett er jo ros er hyggelig og ris er viktig, det er jo ris vi får et godt grunnlag for å kunne forbedre oss.*

- **vet du om noen konkrete innovasjoner som kommer internt fra bedriften?**

*Ja altså digipost kom fra internt fra og den digitale ruteboken men... særlig på prosessforbedringer, på LEAN og den type ting er det massevis av ting.*

- **Er medarbeidere involvert i utformingen av nye tjenester?**

*ja på noen ting er det det, vi har jo utviklet, ref innovasjoner for ansatte her isted da, så har vi utviklet sammen med Apple, en digital rutebok, jeg vet ikke om dere har hatt arbeid med å være avisbud eller liknende men har dere hatt det da så veit dere at da får man en sånn adressebok eeh. og hvis du sier opp avisen så taes det ut av boken og inn i en ny en hvis det kommer nye osv, og det er jo millioner av ark hvert år, som går på det og masse manuelt arbeid... men så utvikler vi i samarbeid med apple en digital rutebok som gjør at dette er automatisert, også har alle postbudene våre fått en iphone, ikke sant, det er også en sånn digital*

	<p>innovasjon og der har vi jo da veldig mye interaksjon med de som er brukere, av den appen, nemlig postbudene. Men i forhold til digipost er det noe litt annet, for det er to litt forskjellige ting.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kjenner du til begrepet Medarbeiderdrevet Innovasjon?</b> man kan jo selvfølgelig si at da er det de ansatte som initierer og gjennomfører, men jeg tenker at det er kanskje vel så viktig at det oppstår hos medarbeidere, for det er ikke så viktig... eller, det er mindre viktig den som gjennomfører... det viktigste er at det kommer frem, så medarbeiderdrevet innovasjon sånn som jeg ønsker å forstå det er jo at det har en, innovasjons, hvor de ansatte, medarbeiderne lar sine innspill komme ut, og har et sted og plassere det...</li> <li>• <b>Hvordan tilrettelegger dere for dette?</b> Det har ikke vært et system rundt det, men det har vært mere det at noen vil noe, så har de greid og, fordi at de er da drivende personligheter greid å jobbe seg igjennom da... Gjennom å snakke med noen i gangen.</li> <li>• <b>Denne prosessene dere er i gang med er dette et problem som har oppstått eller noe dere har anerkjent?</b> Ja det er en erkjennelse om at vi må være mer offensive... åpne opp mer og være mere drevet av det som skjer rundt oss... erkjenne at alt skjer ikke nødvendigvis innenfor våre fire vegger... Også er det en erkjennelse at det er noen viktige drivere der ute... den nye stillingen som heter direktør digital innovasjon... eeh, og man kan diskutere mye.. man kan diskutere om chief digital officer er et godt begrep, eeh, eller om det digitale kun er en driver... det er det samme som, er det noen som kjøper en ledning? nei det er det ikke, man kjøper det som kommer ut av den.. hvorfor vil man ha fiber? det er ikke fordi fiber er så vakkert å se på i vegg, man vil ha det som kan komme ut av det... og det er det samme med digitalisering.. eh, skal du ha en digitalisering i dag? du skal ikke ha det, du skal ha. eller være... digitaliseringen fører med seg muligheter... IT er en muliggjør, digitalisering er en driver, men hva er det som kommer ut av det? og det er den forståelsen man må bygge opp da....</li> </ul>
<p><b>Informant 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hva forbinder du med innovasjon?</b> Jeg fikk en kort brief i stad, de sa det skulle handle litt om innovasjon og da tenkte vi at posten kanskje er flinkest til å tenke at det går nedover, at det blir mer digitalt, altså fysisk brev er jo ikke så mye med lengre, nei så jeg tenker at de er nok flinkere til å skjære ned enn å se muligheter kanskje.. Føler at de har vært veldig flink til å tenke at vi kan ikke ha så mange folk å, og jeg syns kanskje de ikke har vært like flinke til å se inntekter på andre måter kanskje som.. Ja.</li> <li>• <b>Hva betyr ordet innovasjon for deg?</b></li> </ul>

	<p><i>Innovasjon er kanskje å skape noe nytt eller noe sånt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hva betyr innovasjon for deg?</b> <i>har fått inntrykk av at det kanskje ikke er fremtid akkurat alt det du gjør nå da.. Vi må på en måte tenke, vite, være forberedt på at vi må gjøre andre ting og eventuelt at det ikke blir jobb for alle kanskje.. På sikt. Så sånn sett så betyr det jo litt at vi kanskje har fått andre ting da..</i></li> <li>• <b>Vil du utype dette?</b> <i>Nei, det vi har jo en del oppgaver innimellom som vi kan bistå små firmaer med som, så vi kanskje ikke har vært så flinke til å informere hvilke tjenester vi kan gjøre da. Ja.</i></li> <li>• <b>Hvor viktig er det for posten?</b> <i>Ja, vi, har jo egentlig inntrykk av at det betyr mye for vi må jo langsiktig..å vi får jo inntrykk av, altså at brevmengden går ned, men pakkebiten.., altså internetthandelen er jo der så vi er jo..det er stor konkurranse på pakkebiten, men jeg har også skjont at det er ikke så mye man tjener men når..men stort sett blir det god inntekt likevel da.</i></li> <li>• <b>Hvor kommer disse ideene fra?</b> <i>Nei det er vel egentlig behovene vi ser kunden har. Ja, jeg syns forsåvidt at daglig leder har vært flink til å bringe det videre men er jo ikke de store tallene kanskje i de store heller, men for oss, lille oss da så er det værd gull, gullverd da. Ja.</i></li> <li>• <b>Kjenner du til begrepet Medarbeiderdrevet Innovasjon?</b> <i>Nei, ikke helt sånn..nei.</i></li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Informant	Normer
Konsernstab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hvordan går du frem, og hvordan blir man møtt når man kommer med nye idèr eller forslag til forbedringer?</b></li> <li>• <b>Vil du si noe om kulturen for innovasjon internt i posten?</b> <i>Jeg tror vi har mye å hente på det. Jeg tror vi må jobbe med at føle litt ansvar for det, at alle skal føle et ansvar, for at dette er noe som vi skal drive med. Det er en kultursak, og det starter på toppen ved at ledelsen gir klare signaler om at dette er noe de både forventer og ønsker.</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Har du noen tanker om hvordan man skal skape en innovasjonskultur blant medarbeidere?</b>  <i>Ja jeg tror det er viktig at det blir gitt ordentlige tilbakemeldinger, at de forstår at dette her er noe som blir satt pris på. Synliggjøring, jeg er ikke så opptatt av insentiver i form av penger og den type ting jeg har veldig tro på anerkjennelse, mennesker liker å bli anerkjent. Jeg tror at det å bli sett, det og bli hørt, det og få lov til å bidra tror jeg er viktige insentiver</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hvordan opplever du tilretteleggingen av en innovasjonsprosess som optimal? hva er målet, og hvor skal dere være?(hmm)</b>  <i>Det viktigste tenker jeg at alt er knyttet opp mot den overordnede strategiske retningen til selskapet, så man har på en måte en sandkasse å leke i. Så punkt 1. knytte dette opp mot selskapets overordnede strategi for å se hvor passer dette inn? Det betyr ikke at det skal, at de strategiske målene kan være å ta en posisjon innenfor logistikk i sverige eller innenfor pakkeutlevering i Danmark... altså man må finne ut av hvordan kan man være med på å gjøre selskapet bedre istand til å lykkes innenfor de strategiske målene.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Er det noe dere kunne gjort annerledes idag?</b>  <i>Ja massevis, Det er mange ting vi kunne gjort mye bedre, men det jeg sier nå det krever en struktur.</i>  <i>Hvis du har en ide, svar på følgende fire spørsmål: Hva er det strategiske området som det står opp under? Hva krever det av ressurser? Hva er inntekspotensiale? Hvordan vil det gjøre vår kundeforslag bedre? altså... sett det opp mot noen ting... vurder det.. sånn at det ikke blir en sånn dere løpe rundt med hvite frakker og være morsomme.. altså det må være en viss struktur og innpakning rundt det... eh, det tror jeg er viktig.</i> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Informant 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hvordan går du frem, og hvordan blir man møtt når man kommer med nye idèr eller forslag til forbedringer?</b>  <i>Kommer litt ann på hva slags idèt det hadde vært..jeg hadde nok tatt det med min nærmeste leder først.</i> </li> <li>• <b>Blir Innovasjonssiden brukt?</b>  <i>Jeg titta så vidt på den når jeg fikk beskjed man kunne se litt der, men jeg har ikke noe som har kommet stort ut.. Nei det eneste jeg tenker med.. Det de har vært flinke til er at brevmengden går ned, og posten må gjøre noe. De må tenke andre måter på ting da.</i> </li> <li>• <b>Hvordan motiverer lederen deg til å komme med ideer?</b> </li> </ul>

	<p><i>Jeg synes min daglig leder har vært flink til å gjenta det..om vi har vært like flink til å benytte oss av det er en annen sak, men jeg føler egentlig..vi ber jo om det...det har jo hørt om det, at de trenger tips og råd og ja. Ja.</i></p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Informant	Ledelsesstøtte
Konsernstab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tror du det er mest optimalt og kunne tilrettelegge for en plattform hvor medarbeiderne kunne legge inn ideene slik at disse blir plukket opp?</b>  <i>Jeg har troen på det selv, det er ikke alle som har det, for at de mener det også er veldig arbeidskrevende. Hvis du åpner opp slusen så er du nødt til å stå og ta imot og oppføre deg ordentlig, du er nødt til å gi ordentlige svar, du er nødt til å ta det som kommer inn alvorlig og det må behandles. Hvis det blir en sånn oppsamlingsboks hvor en sånn søppelkasse, hvor du må og kunne svare for de som da sier at de vil ha mer kylling i kantinen -da får du glade medarbeidere, da får du bedre arbeidsinnsats osv ikke sant, du må svare på alt. på et eller annet vis... men jeg er av de som mener at det er lurt, for da viser du en åpenhet, en vilje til å kommunisere og du vil også fange opp masse smart...  Hvis du greier å få EN god ide i måneden da, altså jeg trenger ikke mer en EN god ide i måneden.. så er jeg kjempe happy jeg..</i> </li> <li>• <b>Vil du si dere motiverer fra toppen og nedover?</b>  <i>Ikke godt nok, nei... absolutt ikke, men jeg tror vi er på vei dit.. eller, jeg håper vi er på vei dit.</i> </li> </ul>
Informant 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Har du tilstrekkelig med tid til å jobbe med forbedringstiltak eller egne ideer?</b>  <i>Stort sett, ja. Det varierer jo men stort sett så..vi har jo rom litt innimellom på dagtid hvor det er litt stillere og roligere innimellom, og overlappen vi begge skiftene på jobb så er det..så er det rom for det.</i> </li> <li>• <b>Er det sånn hele dagen? Har du et tidspunkt?</b>  <i>Når vi er begge to skift, vi har jo to skift her fra 0600-1400 og 1000-1800, ja så når vi begge er her fra 1000 til 1400 så føler jeg at det er rom</i> </li> <li>• <b>Bli du oppfordret til bidra med forslag til forbedringer fra dine ledere?</b>  <i>(nevnt tidligere) Ja, jeg gjør egentlig det. Jeg synes min daglig leder har vært flink til å gjenta det..om vi har vært like flink til å benytte oss av det er en annen sak, men jeg føler egentlig..vi ber jo om det...det har jo hørt om det, at de trenger tips og råd og ja. Ja.</i> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Har du levert noen forslag til forbedringer internt de siste 12 månedene?</b> <i>Ikke skriftlig, jeg har vel kommet med nå muntlig. Ja.</i></li> <li>• <b>Hva slags forbedring?</b> <i>Bytta ut en reol som jeg følte ikke ble benyttet, og tok egentlig bare plass..så den ble fjerna.</i></li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Informant	Samarbeid
Konsernstab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Har du god kommunikasjon med dine medarbeidere?</b></li> <li>• <i>Har ingen under seg</i></li> <li>• <b>Hvem skal være med på innovasjonsarbeid?</b></li> <li>• <i>om man får lov til å jobbe med å se ting skjer også, ta med kanskje de som har tanken, ta de opp i løpet.</i></li> </ul>
Informant 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Føler du ledelsen og medarbeiderne har en god og åpen kommunikasjon?</b> <i>Nei, føler jo kanskje at vi som er helt på gulvet som jeg snakker med ikke har så mye kommunikasjon med de som er langt opp. Det er ikke bestandig jeg føler at de ser oss. Det kunne vært bedre der, føler det.</i> <i>De burde kanskje bli enda flinkere til å komme rundt på gulvet. Alle sammen egentlig, av de som er på toppen.</i></li> <li>• <b>De på postgirohuset?</b> ja</li> </ul>

Informant	Autonomi
Konsernstab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Er det rom for å feile i Posten?</b> <i>Også tror jeg det også er viktig at man tillater og feile, at de sier at det er greit at du hadde en veldig god ide som vi alle sammen syntes var alright, men den gikk at skogen... og det må være lov uten at det har noen konsekvenser for deg... i seg selv da... hvis man oppfører seg som en tulling så vil man jo alltid det, men hvis man... eeeh.. det skal ikke straffe seg og ta initiativ og ville noe mer... det skal det ikke gjøre.</i></li> </ul>



	<p><i>eh, ja det tror jeg at det er , det er lov til å feile.. eeh...også tenker jeg hele tiden at vi må sette kunden i fokus som en tredje... og det er.... veldig ofte så ser man noen som definerer opp en løsning og som etterpå leter etter problem... og man må gå motsatt vei... dette er utfordringen, problemet som kunden har, la oss prøve å finne en løsning på det...</i></p> <p><i>Så rett og slett sette kundebehovene i sentrum for alt vi gjør...</i></p>
Informant 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Føler du det er rom for å gjøre feil i jobben du gjøre?</b>  <i>“Ja det.. Føler jeg. Så lenge man ikke gjentar feilen så..”</i></li> </ul>

Informant	Arketyper
Konsernstab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hvordan opplever du tilretteleggingen av en innovasjonsprosess som optimal?</b>  <i>Det viktigste tenker jeg at alt er knyttet opp mot den overordnede strategiske retningen til selskapet, så man har på en måte en sandkasse å leke i</i></li> <li>• <b>Hvilke forbedringer fokuserer dere på ? Hvilke innovasjonstyper.</b></li> <li>• <u>Svarte på dette ved et annet spørsmål.</u></li> <li>• <b>Hvilke prosesser er dere er i gang med, er dette et problem som har oppstått eller noe dere har anerkjent?</b></li> <li>• <u>Svarte på dette ved et annet spørsmål</u></li> <li>• <b>Hvordan opplever du tilretteleggingen av en innovasjonsprosess som optimal? hva er målet, og hvor skal dere være?</b>  <i>Sånn at det ikke blir sånn at vi løper rundt med hvite frakker og er morsomme.. altså det må være en viss struktur og innpakning rundt det</i></li> <li>• <b>Hvordan blir innovasjon til i Posten?</b>  <i>Brukerne foreslår, det er åpne plattformer, og digipost teamet., det taes inn i et mindre team, akkurat som oss rundt bordet her nå og har sagt okay hva er kriteriene, hvor enkelt er det og implementere, hvor mye koster det hvilken nytte gir det for kunden også har man prioriteringskrav.</i></li> </ul>