



## **Førord**

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet som en avslutning på vårt studieløp innenfor kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania i Oslo.

Aller først ønsker vi å takke vår veileder Casper Claudi Rasmussen for hans hjelp underveis i oppgaven. Uten hans konstruktive kritikk og gode tilbakemeldinger ville ikke oppgaven blitt slik den fremstår i dag. Vi er stolte av å kunne levere en oppgave som er oversiktlig med god struktur og innhold.

En stor takk rettes også til andre forelesere, studenter og foreldre som har lest gjennom og hjulpet oss med et utenforstående blikk på oppgaven. Vi vil også takke våre respondenter i DNV GL for gode intervjuer og deres tid. Denne delen ble takket være dem en informativ, interessant og hyggelig erfaring.

Ønsker også å rette en stor til oss selv for godt samhold, arbeidsmoral og diskusjoner som har ført til at oppgaven fremstår slik den er i dag. Gjennom denne oppgaven har vi lært mye om motivasjon, samarbeid og dedikasjon til arbeidet. Vi føler oss nå rustet til å gå ut i arbeidslivet.

Håper vår oppgave vil være til god lesning og til nytte for andre som ønsker å fokusere på medarbeiderdrevet innovasjon.

*Oslo, 25.05.2016*

203207

202627

205641

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er skape en bedre forståelse for hvordan DNV GL sitt innovasjonsprogram Step Change involverer sine medarbeidere i en innovasjonsprosess.

Bakgrunnen for at vi valgte å fokusere på akkurat dette baserer seg på et utsagn vi leste under eksamen i kunnskapsledelse, hvor Fredrik Winther mener at de som lykkes med innovasjon i dag fokuserer på sine medarbeidere. Vi har basert vår problemstilling på Winthers påstand og opparbeidet oss en forståelse om innovasjon i dag. Vi har derfor valgt å fordype oss i medarbeiderdrevet innovasjon.

Teorigrunnlaget for denne oppgaven vil vi starte med en begrepsavklaring av innovasjon og forhold som knytter seg til dette. Deretter tar vi for oss medarbeiderdrevet innovasjon som er vår hovedteori. Her fokuserer vi på kjennetegn, hvordan det fungerer og hvordan man legger tilrette for at medarbeiderdrevet innovasjon skal forekomme. Videre tar vi for oss en innovasjonsprosess av Tidd og Bessant. Dette er fordi vår underproblemstilling bygger på dette og vi ønsker derfor å se om modellen de har brukt i Step Change kan sammenliknes med Tidd og Bessant sin forenklete modell. Vi utførte intervjuer med deltakere og ledere i Step Change for å besvare vår casestudie. Intervjuene ga oss en dypere innsikt i hvordan Step Change legger til rette for hvordan medarbeiderdrevet innovasjon skal forekomme i deres innovasjonsprosess.

Avslutningsvis konkluderer vi med å besvare vår underproblemstilling, hvor vi kom frem til at Step Change modellen kan være et godt grunnlag eller utgangspunkt til å utvikle en innovasjonsprosess. Videre konkluderer vi vår hovedproblemstilling med at medarbeiderene i Step Change programmet hos DNV GL blir inkludert i en innovasjonsprosess, med støtte fra vår teori og respondentenes oppfatning.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>Forord</b> .....	ii
<b>Sammendrag</b> .....	iii
<b>Kapittel 1 - Innledning</b> .....	6
1.0 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.1 Bedriftpresentasjon .....	7
1.2 Formål og problemstilling .....	8
1.4 Oppgavens struktur.....	9
<b>Kapittel 2 - Teori</b> .....	10
2.0 Innovasjonsbegrepet .....	10
2.0.1 Inkrementell og radikal innovasjon .....	11
2.0.2 Co-creation.....	12
3.0 Medarbeiderdrevet innovasjon - MDI .....	12
3.1. Definisjon .....	12
3.2 Begreper som forveksles med MDI.....	14
3.3 Betingelser for MDI.....	15
3.3.1 Høy involvering innovasjon.....	17
3.4 Innovasjonsprosesser .....	19
<b>Kapittel 3 - Metode</b> .....	22
4.0 Introduksjon til metode.....	22
4.1 Undersøkellesdesign .....	22
4.1.1 Casestudie design.....	23
4.2 Kvalitativ undersøkelse .....	23
4.2.1 Dybdeintervjuer - Semistrukturerte intervjuer .....	23
4.2.2 Utvelgelsesprosess .....	24
4.2.3 Utvikling av intervjuguide .....	25
4.2.4 Gjennomføring av intervju.....	25
4.3 Koding .....	26
4.4 Etikk.....	27
<b>Kapittel 4 - Analyse</b> .....	28
5.0 Innovasjon .....	28
5.1 Medarbeiderdrevet innovasjon .....	29

5.2 Betingelser for MDI.....	30
5.3 Høy involvering innovasjon .....	32
5.4 Innovasjonsprosesser .....	33
<b>Kapittel 5 - Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>37</b>
6.0 Konklusjon.....	37
6.1 Videre forskning .....	38
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>39</b>

## **Vedlegg**

- Vedlegg 1 – Intervjuguide
- Vedlegg 2 – Transkribering av respondent
- Vedlegg 3 – Step Change modellen

## Kapittel 1 - Innledning

### 1.0 Bakgrunn for valg av tema

Fra første dag på KIF lærte vi viktigheten av innovasjon. Innovasjon er det begrepet som har festet seg mest hos oss, interessert - og fengst oss. Men det er ikke bare vi som har blitt påvirket av innovasjonsbegrepet de siste årene. I dag kan man finne begrepet “innovasjon” over alt. Men har innovasjon mistet sin betydning? Bill Taylor skrev et blogginnlegg i 2013 for Harvard Business Review om at før ble ordet brukt av kjente innovasjonsguruer, som Henry Ford og Steve Jobs. I dag finnes ordet innovasjon på sjampoflaska og den nye smaken på frokostblandingen. Fredrik Winther mener at innovasjonsbegrepet har blitt utvannet (Amelie 2013).

I 2013 publiserte kommunikasjonsansvarlig i Oslo Innovation Week en lederundersøkelse, hvor 1000 norske næringslivsledere ble spurt om hvor viktig innovasjon er for vekst i deres virksomhet. 86% av respondentene hevder at innovasjon er viktig, men under halvparten av dem kan vise til at de tilrettelegger for det. Fredrik Winther, prosjektleder i Oslo Innovation Week mener at “selskaper som har suksess i dag forstår viktigheten av å involvere sine medarbeidere. En virksomhets innovasjonskapasitet handler i stor grad om medarbeiderne og virksomhetens evne til å hele tiden å utvikle deres kunnskap og kompetanse” (Tollerud 2013). Dette utsagnet fant vi svært interessant og ønsket å bygge vår oppgave på.

Alle vil ha innovasjon men ingen vet hvordan man skaper det, finner vi som overskrift i en artikkel fra Teknisk Ukeblad (Amelie 2013). I artikkelen påpeker høyskolelektor fra BI, Tor Haugnes, at han finner det fascinerende at så mange snakker om innovasjon, men at ingen vet hva de skal gjøre med det. Tenk deg at du legger en frosk i en kjele med romtemperert vann og skrur på kokeplaten. Gradene vil sakte men sikkert øke, mens frosken vil tilpasse seg temperaturen i vannet og blir sløvere og sløvere i takt med temperaturøkningen. Til slutt når vannet fosskoker vil frosken være for sløv til å komme seg opp av kjelen. Hvis man derimot varmer opp vannet til kokepunktet på forhånd for så å legge frosken ned i vannet, vil den øyeblikkelig prøve å komme seg opp av kjelen. Denne metaforen av C. Handy “*The Age of Unreason*” fra 1989 gjenfortalt hos Hennestad, Revang og Strønen (2014, 72) viser til situasjoner bedrifter kan befinne seg i dersom de ikke følger med på endringene som skjer i omgivelsene. Til slutt kan dette føre til at det de tilbyr ikke er aktuelt på markedet lenger, hvis

man ikke prioriterer innovasjon i bedriften. Denne innovasjonen bør i større grad enn det gjør i dag komme fra medarbeiderne i bedriftene, om vi skal ta Fredrik Winther på ordet.

I denne oppgaven vil vi se nærmere på hvordan bedriften benytter seg av sine medarbeidere når de skal gjennomføre en ny innovasjonsprosess. På bakgrunn av vår teori ønsker vi å se om medarbeidere blir inkludert i innovasjonsprosesser. Det er samtidig ønskelig at våre funn kan være til hjelp for andre bedrifter, også Det Norske Veritas Germanischer Lloyd, heretter omtalt som DNV GL, som er bedriften vi har samarbeidet med. Vårt mål er at DNV GL skal forstå viktigheten av å involvere sine ansatte i innovasjonsprosesser.

### **1.1 Bedriftpresentasjon**

September 2013 fusjonerte Det Norske Veritas og Germanischer Lloyd. Samarbeidet mellom disse to bedriftene går helt tilbake til 1986, men først etter skifting av eierskap i GL ble likhetene mellom de to selskapene enda tydeligere og det resulterte i en gyllen anledning for de to selskapene til å slå seg sammen (DNV GL). I dag omfatter DNV GL-gruppen mer enn 15.000 ansatte i over 100 land verden over. Selskapet er en global aktør innen flere sektorer som maritim, olje og gass, energi men også ernæring og helsetjenester. Strategien til DNV GL for vekst, bygger på å sikre liv gjennom eiendom og miljøet. De har som mål å oppnå global gjennomslag for å skape en trygg og bærekraftig framtid gjennom deres tjenester og produkter.

Vår samarbeidspartner i denne bacheloroppgaven har vært et relativt nyoppstartet innovasjonsprogram i DNV GL, hvor de tester ut en ny måte å jobbe med innovasjon på som kalles "Step Change". Kjerneteamet består av 11 deltakere fra olje- og gassavdelingen. Deltakere har kommet fra Høvik utenfor Oslo, Singapore, USA og Trondheim. Teamet var gjennom en rekrutteringsprosess og ble satt sammen med fokus på ulike personligheter og kompetanser. Deres hovedoppgave er å forvandle data til skalerbare tjenester for deres kunder som i dag lever i en verden som stadig blir mer digital og tilkoblet. For å gjennomføre dette, sørger de for å ha engasjerte kundene tidlig for å sikre relevans ved en kort arbeidsprosess for at ideene raskt skal bli til en verdifull tjeneste. Men også gi tilstrekkelig med ressurser til medarbeiderne for å engasjere de dedikerte til å håndtere konkurransen mellom å gjøre innovasjon og betjene kunder. For å gjennomføre dette krevde DNV GL en ny

måte å arbeide med innovasjon på for å finne nye lønnsomme forretningsmodeller og verdikjeder - og dette førte til at “Step Change” ble til.

## **1.2 Formål og problemstilling**

Som tidligere nevnt er medarbeiderne den viktigste ressursen i en bedrift. Med vår problemstilling ønsker vi å kartlegge hvordan DNV GL benytter seg av sine medarbeidere i en innovasjonsprosess. Vår problemstilling har vi derfor utformet slik:

*“Hvordan involverer DNV GL medarbeiderne sine i en innovasjonsprosess?”*

Det finnes flere innovasjonsprosesser i DNV GL, men vi har hovedsaklig tatt utgangspunkt i Step Change da dette er et nyoppstartet innovasjonsprogram hvor deltakerne og ledelsen har alt av informasjon ferskt i minnet. Vi ønsker også å kartlegge hvordan innovasjonsprosessen passer til innovasjonsprogrammet og om denne modellen er en passelig til medarbeiderdrevet innovasjon generelt. Vår underproblemstilling er derfor som følger:

*“Er Step Change-modellen en ideell innovasjonsprosess for medarbeiderdrevet innovasjon?”*

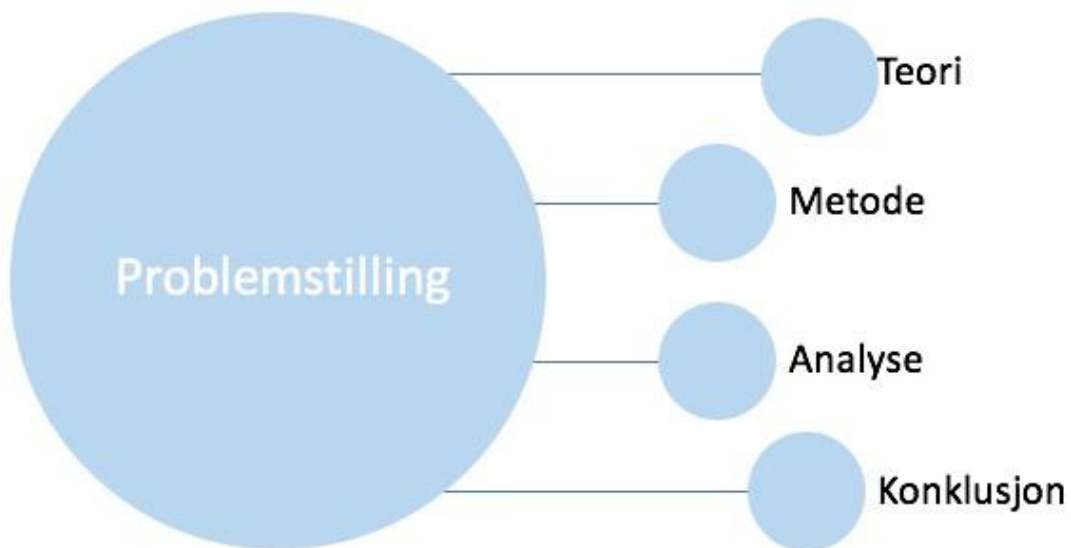
## **1.3 Avgrensninger**

Vi har gjort noen avgrensninger i vår oppgave på bakgrunn av tidsbegrensning og omfang. Vi har valgt å fokusere på *tjenester/produktinnovasjon* i DNV GL hvor vårt hovedfokus har vært på medarbeiderdrevet innovasjon. Innovasjonsprosessen er en veldig omfattende og langsiktig prosess, derfor har vi valgt å bare ta utgangspunkt i søkefasen. Med tanke på tidsperioden på denne oppgaven, kan vi kun gi indikasjoner på hvordan DNV GL involverer sine medarbeider i en innovasjonsprosess.



## 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven starter med en begrepsavklaring og en teoridel. Målet vårt var å få de vide begrepene så konkrete som mulig, rettet inn mot det vi ønsker å fokusere på. Vi tar også for oss relevant teori som må være med for å svare på vår problemstilling. Videre går vi til metodedelen, hvor vi blant annet tar for oss undersøkelsesdesign, utvalg, strategi og koding. Deretter gjennomfører vi en analyse av våre funn, knyttet opp til vår teori. Avslutningsvis vil vi konkludere vår oppgave og anbefale for videre forskning.



## Kapittel 2 - Teori

### 2.0 Innovasjonsbegrepet

Innovasjon kommer fra det latinske ordet “innovare”, som betyr å lage noe nytt (Tidd og Bessant 2013, 19). I motsetning til “invention” på engelsk eller oppfinnelse, finnes det mange ulike definisjoner på innovasjon og ulike tilnærminger på hva innovasjon innebærer. Det Store Norske Leksikon definerer innovasjon som “en nyskapning av produkter, produksjonsprosesser eller tjenester som gir en økonomisk gode eller andre verdier på måten det blir produsert på” (SNL). Ifølge innovasjonsteoriens “gudfar” Joseph Schumpeter, så er innovasjon en kritisk dimensjon for samfunnets økonomiske utvikling, i den grad at man skaper noe nytt samtidig som man ødelegger det gamle (Tidd og Bessant 2013, 9). En annen definisjon fra Arne Isachsen fra 1996 lyder som følger “innovasjon skjer når bedrifter setter ut i livet produkter, produksjonsmåter og måter å organisere virksomheten på som er nye for dem, men nødvendigvis ikke for andre bedrifter”. Vi ser nå at det er flere sammenhenger mellom de ulike definisjonene. Vi har valgt å ta utgangspunkt i definisjonen fra boken “Managing innovation” av Joe Tidd og John Bessant:

*Innovasjon er drevet av evnen til å se sammenhenger, oppdage muligheter og dra nytte av dem (2013, 4).*

Innovasjon handler ikke bare om å åpne opp for nye markeder, men å tilby nye måter i etablerte markeder. Innovasjon kan deles inn i fire dimensjoner, som blir betegnet som “De 4 P’ene”. De 4 P’ene står for produkt-, prosess-, posisjons-, og paradigmeinnovasjon. Det dreier seg i korte trekk om endringer i produkt/tjeneste, måten de tilbys på, konteksten de tilbys i og/eller endringer i de underliggende mentale modellene som legger rammer for hva organisasjonen gjør (Tidd og Bessant 2013, 24). Kunder ønsker egentlig ikke produkter eller tjenester, de ønsker løsninger som kan løse ett gitt problem eller en oppgave som de opplever i hverdagen. Man kan dermed argumentere for at det finnes verken rene produkter eller rene tjenester.

### **2.0.1 Inkrementell og radikal innovasjon**

Tidd og Bessant hevder at innovasjon kan skilles mellom inkrementell og radikal. En inkrementell innovasjon er en oppgradering av et allerede eksisterende produkt eller tjeneste. En radikal innovasjon er derimot en helomvending av det som eksisterer i dag. Dette kan også graderes, fra minimal inkrementell til en radikal innovasjon som forvandler måten vi tenker og bruker det på (2011, 21). Men det kan også være så radikalt at det endrer grunnlaget for et helt samfunn. Et eksempel kan være den industrielle revolusjonen i 1971 som ble kalt informasjon- og telekommunikasjonsalderen hvor fremveksten av nye industrier ble reelt for telefoni, datamaskin og billig småelektronikk (Perez 2002, 14). Inkrementelle innovasjoner handler om gjøre det du gjør bedre og de fleste innovasjoner baserer seg på dette. De radikale innovasjonene er mer kostnadskrevende og ofte svært risikofylte på grunn av at man eksperimenterer og utforsker ukjente områder med en ulik tilnærming hver gang. Dette er også ofte grunnen til at mange mislykkes med radikal innovasjon (Tidd og Bessant 2011, 248)

Radikal innovasjon kan også være et “first move advantage”. Denne fordelene kan stamme fra det faktum at den første deltakeren kan få kontroll over ressurser som etterfølgere ikke kan være i stand til å matche (Tidd og Bessant 2013, 14). Fordelene med å være først på markedet er at du ikke har noen konkurranse, du har et teknologisk forsprang, et godt nettverk, sterkt merkenavn, lojale kunder og gode leverandører. Men det er også ulemper ved å være først ute på markedet, ved at det er høye forsknings – og utviklingskostnader og markedsføringskostnader som er nødvendige når man er først ute (Tidd og Bessant 2013, 181). Ved the first-mover finner man et nytt potensielt markedet som kalles “blue ocean”. En ubetjent markeds plass som ikke er blitt utnyttet før, men skapt etter etterspørsel og muligheter for å få til en lønnsom vekst (Tidd og Bessant 2011, 214). Noen ganger kan det derfor lønne seg å være en second-mover, risikoen er mindre fordi du vet at det er et marked for det, man kan ta læring av first-mover og de har ikke en like stor markedsføringsoppgave da de som var før deg har gjort mye av jobben for deg. Når man er en second-mover operer man i et red ocean, som handler om å vinne i et allerede eksisterende marked (Tidd og Bessant 2011, 523).

## **2.0.2 Co-creation**

Co-creation eller samskaping som det også blir kalt, kan defineres som en samarbeidende prosess mellom en organisasjon og deres kunder, kollegaer, og andre interessenter for å skape den samme verdien (Fuller og Kapoor, 2014). Det er vanlig å blande samskaping med et annet kjent uttrykk; samproduksjon. Samskaping leder tankene mot mennesker som skal utvikle, bygge på hverandre og skape noe nytt, mens samproduksjon handler om produksjonsstadiet (Ind med fler 2012, 22).

I Clare Fuller og Arunima Kapoor sin artikkel ”The Guide to Co- Creation” fra 2014 skriver de at samskaping kan deles inn tre kjerneprinsipper:

- Det innebærer at selskapet benytter seg av ansatte på alle nivåer og at de er inkludert i stor grad. De er også involvert som troverdige partnere og at deres meninger har et betydning for innovasjonsprosessen.
- Det er en toveiskommunikasjon mellom selskap og kunder. Alle skal føle seg delaktige og jobbe sammen for å løse en utfordring og skape et produkt/tjeneste med samme verdi.
- At det er en kreativ prosess hvor alle deltakere har mulighet til å delta hvor de ønsker og forvente noe annerledes. Det betyr å utforske det ukjente og komme seg ut av sin egen komfortsone for å jobbe sammen. Et viktig element er at man føler tillit til hverandre og man er åpen for å prøve og feile.

## **3.0 Medarbeiderdrevet innovasjon - MDI**

### **3.1. Definisjon**

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er et relativt nytt begrep som ofte blir oversett av bedrifter (Høyrup 2010, 146). I ”Håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon” blir MDI brukt som en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltagelse i utvikling av nye løsninger, som kan være produkter, tjenester, prosesser eller modeller. En annen definisjon på medarbeiderdrevet innovasjon er fra Arbeidslivet.no, hvor de skriver at medarbeiderdrevet innovasjon er definert som innovasjoner, som vil si nye produkter, tjenester eller prosesser, som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne (Arbeidslivet).

Hertzberg og Moen skriver i sin rapport at innovasjon er et resultat av et inkluderende og systematisk arbeid innenfor rammen av virksomheters innovasjonsarbeid og kan være knyttet til flere typer innovasjoner, samt så vel som radikale og delvis inkrementelle innovasjoner. Her kan medarbeidere samhandle med kunder, eksterne ressurser eller leverandører, i tillegg til ledelse og andre medarbeidere i virksomheten (Hertzberg og Moen 2010, 13).

Fellesnevnerne i disse definisjonene er at medarbeiderne skal være en del av innovasjonsprosessen og deres kompetanse skal anvendes i utviklingen. Selv om MDI har medarbeiderne i fokus, betyr det ikke at ledelsen og andre relevante aktører skal involveres noe mindre. Viktigheten er at medarbeiderne får benyttet sin kompetanse og sine erfaringer i innovasjonsprosesser som kan styrke innovasjonsarbeidet i bedriften (Amundsen med fler 2011, 1). I Norge har betydningen av MDI foreløpig blitt fremmet av Hovedorganisasjonens Fellestiltak (HF), et samarbeidsorgan mellom LO og NHO (Aasen med fler 2013, 26).

I en artikkel fra Dagens Perspektiv kom Norge på en beskjeden 18. plass i EUs publiserte innovasjonsmåling i 2014. Norge er en moderat innovatør, de andre skandinaviske landene ble sett på innovasjonsledere. Forfatter Hanne Lystad hevder at selv om måleparameterene kan diskuteres, har Norge fortsatt noe å lære av sine naboland. Videre påpeker hun at effekten av MDI kan bedre arbeidsprosesser og samarbeid, utvikle nye produkter eller tjenester fortere og redusere sykefravær. Som et eksempel hevder hun at mange har mye å lære av Google, sette av tid hvor arbeidstakerne får bruke deler av arbeidsdagen sin på eget innovasjonsarbeid (Lystad 2015).

Nordisk Ministerråd arrangerte i 2013 et arbeidsseminar for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon i Norden. "Der deltok nordiske eksperter, representanter fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner og myndigheter fra Finland, Sverige, Danmark og Norge for å dele erfaringer og drøfte videre utvikling av MDI som et nordisk konkurransefortrinn" (Aasen, Møller og Eriksson 2013, 2). Deltakerne fra seminaret har trukket frem ulike viktige aspekter for å lykkes med MDI, og Aasen, Møller og Eriksson avslutter sin rapport med strategiske anbefalinger for å styrke MDI i Norden. De kommer med likheter og ulikheter i Norden, under er et eksempel som har blitt gjennomført i Finland.

*Der har man valgt å initiere et nasjonalt «paraply»-program der man forsøker å integrere forskning og utviklingsprosjekt. Erfaringene fra dette arbeidet er at den yngre generasjonen i større grad enn eldre arbeidstakere forventer å bli involvert i*

*virksomhetens innovasjonsarbeid, noe som kan være viktig for å overbevise ledere at MDI er en viktig strategi (2013, 25).*

### **3.2 Begreper som forveksles med MDI**

Medarbeiderdrevet innovasjon er et relativt nytt begrep som er ukjent for flere bedrifter. I EU sin rapport fra 2008 har begrepet MDI blitt brukt i et større perspektiv, hvor man har sett en sammenheng med andre etablerte begreper (Høystrup 2010, 146). Begrepet medarbeiderdrevet innovasjon kan derfor virke diffust, siden bedrifter har vanskeligheter med å vite om de benytter seg av MDI eller ikke. En virkning av dette, benytter da bedrifter andre begreper som har lignende definisjon eller begreper i samme kategori.

Ikke-forskning og utvikling (FoU) vil si at det ikke er egne avdelinger som kun jobber med forskning eller utvikling, men at det kontinuerlig jobbes i innovasjonsprosesser for å komme frem til det ønskede produktet/tjenesten. Det vil si at MDI kan kategoriseres som ikke-FoU innovasjon – likevel blir disse begrepene forvekslet med hverandre. En rapport fra EU i 2008 har plassert medarbeiderdrevet innovasjon i et større perspektiv, selv om det i rapporten blir brukt terminologien ikke-FoU innovasjon. Det viser at denne typen for innovasjon blir brukt en god del, men er likevel lite opplyst i forskningen av temaet (Høystrup 2010, 146).

Høystrup nevner i sin artikkel et avsnitt fra EU-kommisjonens rapport hvor det blir skrevet:

*”Selv om teknologisk innovasjon er viktig, er det minst like mye rom for ikke-teknologisk innovasjon for eksempel gjennom endringer i forretningsmodeller, bedre design og prosess organisering” (2010, 146).*

Tidligere definisjoner på innovasjon har hatt mye fokus på innhold, hvor radikal innovasjonen skal være, om prosessen eller resultatet av innovasjonene er på ulike stadier og deres suksess eller fiasko. Et alternativt fokus man kan ha på innovasjon er driveren bak – om det rettet mot marked, produkt, pris eller teknologi. Medarbeiderdrevet innovasjon legger vekt på en ny driv, som er bedriftens egne ansatte (Høystrup 2010, 146).

### 3.3 Betingelser for MDI

Det er ikke alltid slik at innovasjon må komme fra toppledelsen. Som tidligere nevnt påpeker Fredrik Winther at de som overlever på markedet i dag, forstår viktigheten av å involverer sine medarbeidere i innovasjon. Det finnes flere eksempler på bedrifter hvor insentivet for innovasjon har kommet nedenfra. For eksempel i IBM, hvor ansatte lenger ned i hierarkiet trodde på at de måtte gjøre jobben annerledes for å oppnå et bestemt resultat og gjorde noe med det uten å få klarsignal fra ledelsen (Tidd og Bessant 2013, 111). Vi vil nå gå videre inn på hva som kjennetegner en organisasjon som fokuserer og legger til rette for MDI.

For at det skal være et innovativt miljø må ledelsen legge til rette for at samarbeidet mellom ledere og medarbeidere er likt, framfor at det er et top-down styre. Ved et slikt perspektiv åpner man opp for at ansatte kan ta kreative initiativ og at risikovilje ikke straffes (Engen & Gjelsvik, 2004). Wilkinson og Dundon hevder i sin artikkel *Direct employee participation* fra 2010 (sitert i Amundsen med fler 2011, 6) at samarbeid mellom ledere og medarbeidere er en viktig faktor i forhold til vellykket innovasjon. Det gjelder at lederen er lydig ovenfor medarbeiderne som er en viktig faktor i å bygge gode relasjoner og samarbeidsforhold. Det at ledere også er tilstede på uformelle plattformer gjør det mulig for medarbeiderne å diskutere ideer i en uformell atmosfære og på den måten bygge et tillitbasert forhold (Amundsen med fler 2011, 7).

Tidd og Bessant mener at man må skape plass og rom for nye ideer og at det er ledelsens jobb å gjøre dette (2013, 111). Gjelsvik hevder i sin bok *Innovasjonsledelse* fra 2007 (gjenfortalt av Amundsen med fler 2011, 6) at hvis ledelsen er åpne å legger til rette for innovasjon, vil også medarbeiderne føle seg mer motiverte og positive til egne oppgaver og utvikling. Det viktigste lederen gjør her er å gi medarbeiderne frihet til å ta egne beslutninger, men samtidig være lett tilgjengelig for veiledning. Det finnes også studier som viser at interne forhold fremmer MDI, dette på grunnlag av at det kan føre til positiv effekt på individ nivå. Det vil si motivasjon på organisasjonsnivå og på samfunnsnivå (Amundsen med fler 2011, ii).

Aasen og Amundsen hevder i sin bok *Innovasjon som kollektiv prestasjon* at det finnes fire overgående kategorier som kan virke positivt for utviklingen av MDI. Disse er ledelsestøtte, autonomi, samarbeid og normer for eksplorering. Ledelsestøtte er den mest betydningsfulle enkeltfaktoren for MDI. Aasen og Amundsen mener at hvis medarbeider opplever situasjonen som lite støttende fra lederne, vil de ikke ta initiativ til å fremføre ideer som kan gi

innovasjon. Det påpekes at det er viss uenighet om hvor innovasjonsprosessen støtte fra ledelsen er viktigst, men slår likevel fast det kreves ulike typer ledelse i ulike type faser (2011, 127).

Neste fase er autonomi, poenget med denne fasen er at medarbeiderne får frihet til å ta beslutninger, og får handlingsrom til å utføre oppgavene sine. Dette er uten overvåking eller kontroll fra ledelsen. Autonomiske strukturer kan ha positiv effekt på det de kaller innovativ atferd blant arbeidere (Aasen og Amundsen 2011, 127-128). Tidd og Bessant sier at atferd slår prosesser hver dag, hele uka. Det handler om erstatte dømming med “drivhusing”, det å bygge ideer basert på samarbeid. Videre mener de at innovasjonsenergi ofte er kraften bak produktive endringer, og hvis du får til dette vil det kunne skape stimulering og produktivitet (2013, 141).

Fase tre innebærer samarbeid basert på sosial innflytelse gjennom interaksjon i gruppen. Videre føyer de til at grupper vil utkonkurrer enkeltpersoner med hensyn til problemløsning og beslutningstaking (Aasen og Amundsen 2011, 128). Når ting tar lang tid og blir lite effektivt er det lett at man leverer halvferdige prosjekter, fordi man går lei underveis. Derfor er selvstyrte team som jobber sammen i et spesifikt område effektive. De hevder også at de må ha en viss kompetanse for å jobbe med og ønske å delta i prosjektet (Tidd og Bessant 2013, 133).

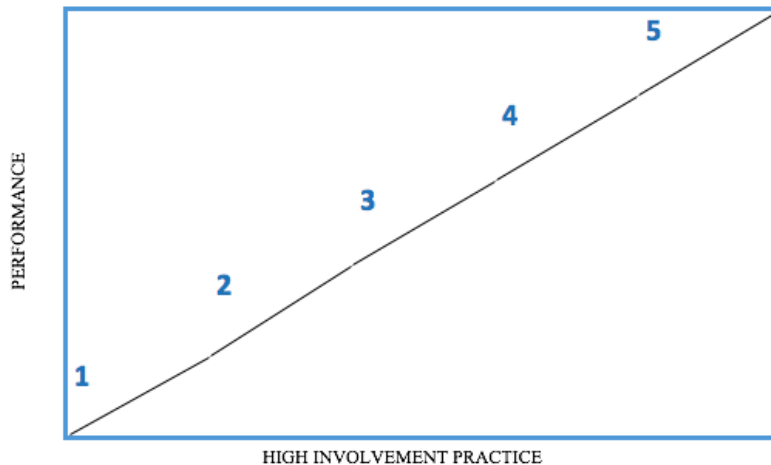
Som den fjerde drivkraft for MDI fokuserer Aasen og Amundsen på hvorvidt det interne klimaet fremmer innovasjon. Studier viser at medarbeiderene har en tendens til å lete etter signaler for riktig atferd eller normer i sin organisasjon (2011, 128). Tidd og Bessant hevder at et kreativt klima skapes ved innovasjonsenergi, som er mønstret bak en suksessfull innovasjon (2013, 141). Annen forskning innenfor klima hevder De Brentani at arbeidsmiljøet er viktigere for radikale innovasjoner enn inkrementelle. De Jong & Kemp mener at radikale innovasjoner krever mer støtte fra kollegaer og ledere, siden denne type innovasjon innebærer større avvik fra etablerte rutiner og fører til mer ressurser (Gjenfortalt i Amundsen med fler 2011, 9).



### 3.3.1 Høy involvering innovasjon

Betydningen av organisasjonsklima er også sentralt innenfor det Tidd og Bessant kaller høy involvering innovasjon (HII). HII er deltakelse av hele organisasjonen hvor det kontinuerlig er aktiviteter som arbeider med forbedringer (Tidd og Bessant 2013, 108). Studier viser når de ansatte selv kan styre innovasjon, som ofte er inkrementell over en lengre periode, er det en betydelig faktor i den strategiske utviklingen av organisasjonen. HII blir ofte forvekslet med MDI og en form for rammeverk for innovasjonsarbeid som ikke er begrenset til innovasjonstyper eller omfang. En av de mest sentrale faktorene er medvirkning og involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser som er avgjørende for resultatet. En viktig forutsetning for HII er at medarbeiderne er engasjerte i utviklingsarbeidet (Aasen og Amundsen 2011, 128-129).

Tidd og Bessant oppgir i boken *Managing Innovation* at hele bedriften kan inneha de kreative og problemløsende ferdighetene som er underliggende i innovasjon, som gjør innovasjonspotensialet i bedriften enorm. Selv om hver medarbeider kun utvikler seg begrenset i løpet av en periode, så vil summen av disse tiltakene ha enorme virkninger for bedriften (Tidd og Bessant 2013, 124). Det er viktig med åpenhet for ideer, at alle har mulighet og kan komme med innspill til innovasjon. HII handler med andre ord om omfanget av involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser, og er i en betydelig grad avgjørende for innovasjonsresultatet (Amundsen med fler 2011, 10) Tidd og Bessant hevder at det er forskjellige steg man må igjennom for å skape et system som inkluderer hele organisasjonen til å kunne bidra med innovasjon. Disse stegene tar tid å komme igjennom, og det finnes ingen garanti for at man klarer å komme til neste steg (2013, 130).



*Illustrasjon fra boken "Managing Innovation" fra Tidd og Bessant 2013, 129.*

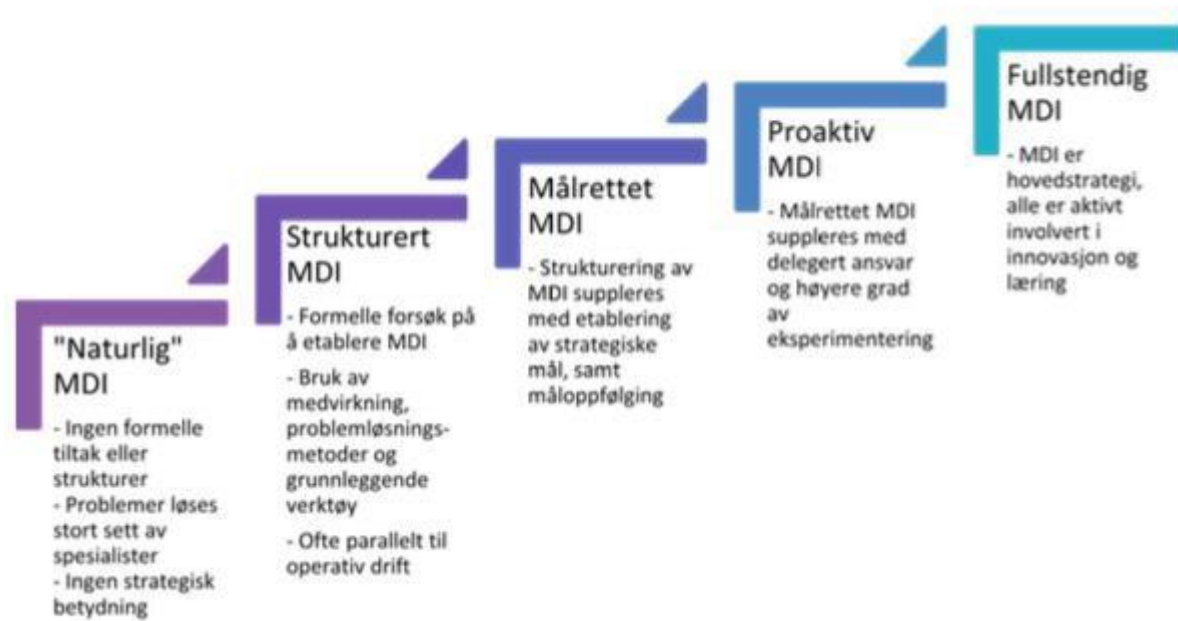
**Level 1:** På dette stadiet er det er lite eller ingen høy involvering av innovasjon, og hvis det skjer er det helt tilfeldig. Folk hjelper til fra en tid til en annen å prøver og løse problemer i organisasjonen.

**Level 2:** Representerer et seriøst forsøk fra organisasjonens sin side om å mobiliserer høy involvering av innovasjon. Det innebærer å sette opp formelle prosesser for å finne og løse problemer på en strukturert og systematisk måte - å trene og motivere folk til å bruke den. For at dette skal fungere må det værer støttet og forankret i toppledelsen.

**Level 3:** To viktige atferder må legges til grunn på dette stadiet: strategiutvikling og overvåking, og måling. Kommuniserer den overordnede strategien inn i hele organisasjonen og bryte det ned til overkommelige objekter som aktiverer for høy involvering av innovasjon. Overvåking og måling, utførelsen av prosessen, og bruke den til å drive kontinuerlig forbedring av syklusen. Level 3 representerer det steget der høy involvering av innovasjon begynner å gjøre en signifikant innflytelse på bunnlinjen, mange suksesshistorier kommer ofte fra dette stadiet.

**Level 4:** Før level 4 hevder Tidd og Bessant at innovasjon ofte er basert på ledelsen sin styring. På dette stadiet handler det om at innovasjonen "myndiggjøres" til enkelt individer og grupper på eget initiativ.

**Level 5:** På dette stadiet er hele organisasjonen involvert i innovasjon, man eksperimenterer, deler kunnskap og skaper en aktiv lærende organisasjon. Man bygger et felles sett av verdier og skaper et miljø som gjør at folk er kreative.



Illustrasjon hentet fra "Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus" fra Amundsen med fler 2011, 9.

Amundsen med fler har valgt å bruke denne modellen som man kan at er bygd opp på samme måte som HII- modellen av Tidd og Bessant (2011, 9). Ved å se på denne illustrasjonen kan man også trekke denne modellen mer opp mot MDI enn HII.

### 3.4 Innovasjonsprosesser

Hva er en innovasjonsprosess? I hvilken retning kan vi innovere og hva slags muligheter finnes for at vi kan skape noe annerledes som kan skape verdi ved å bringe det til verden? Innovasjon omfatter en rekke aktiviteter for å løse uttalte små og store problemstillinger, med ulike typer bidrag fra mange ulike mennesker som har ulike typer kompetanse (Amundsen med fler 2011, 4). Det handler om å gjøre ideer til virkelighet ved hjelp av en prosess med flere nøkkelfaser som er der for å håndtere utfordringer - og det er først når man har håndtert hele prosessen at innovasjonen vil være suksessfull (Tidd og Bessant 2013, 21).

Vi ønsker å gå nærmere inn på innovasjonsprosesser fordi vi vil kartlegge hvor i en innovasjonsprosess medarbeiderne blir inkludert. Det finnes flere typer innovasjonsprosesser, men vi har tatt utgangspunkt i en forenklet modell av Tidd og Bessant grunnet at det er denne vi har best kjennskap til og som har blitt benyttet mest i forelesninger. Vi har valgt å fokusere på "search" stadiet, fordi dette er et tidskrevende stadiet hvor innovasjonen er mest kreativ og

hvor valgene man tar er essensielle for nyskapingen videre. Dette stadiet ble også valgt på bakgrunn av at det var så langt deltakerne i Step Change hadde kommet i sin innovasjonsprosess.

Innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant består av fire hovedelementer - søke, velge, implementere og fange.



FIGURE 1.7: Simplified model of the innovation process.

*Illustrasjon hentet fra boken "Managing Innovation" fra Tidd og Bessant 2013, 47.*

For å kunne finne muligheter for innovasjon, må man finne et behov. Et kjent utsagn fra Henry Ford er "If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses." Man kan dessverre ikke spørre folk hva de vil ha, for det er vanskelig for andre å kunne forestille seg noe som ikke finnes. Innovasjoner kan oppstå på forskjellig hvis, men ofte oppdager vi dem ikke før vi tenker bakover i tid. Tidd og Bessant har i sin bok "Managing innovation" presentert 12 forskjellige grunner til hvor innovasjoner kommer fra. Noen innovasjoner som tar form er ikke planlagte, for eksempel ved en lovendring, en ulykke ved at et produkt som er ment til noe - blir til noe annet. Det kan også være med "shock to the system" som er uforutsette hendelser som endrer verden og tvinger oss til å innovere i nye retninger (2013, 264).

Videre hevder Tidd og Bessant at de fleste nye innovasjoner involverer både "push" og "pull" komponenter. "Need pull" innovasjon handler om å dekke et forbrukerbehov – man kan ikke innovere hva som helst, behovet må finnes i markedet. Vi skaper oss en klar forståelse for hva som trengs og finner en måte på hvordan man kan møte disse behovene. Brukerstyrt

innovasjon kan være trigget av brukerens behov og handler ofte om å skape nye løsninger på gamle problemer (2013, 236). ”Knowledge push” handler i hovedsak om å skyve grensen av muligheter i nye mulige retninger, ofte knyttet til vitenskap og forskning. Det er flere eksempler på innovasjon (2013, 234).

Hovedutfordringen i å håndtere innovasjon er ikke å klassifisere ulike kilder, men heller hvordan man skal søke og finne de aktuelle triggerne tidlig nok til at man kan gjøre noe med det (Tidd og Bessant 2013, 233) Når man skal utvikle søkestrategier kan man først og fremst forsikre seg om at det er en balanse mellom ”push” og ”pull”, og mellom inkrementell og radikal innovasjon. Et annet godt sted å starte er ved å forstå brede strategier og å se på hva bedrifter faktisk gjør nå de søker etter innovasjonstriggere. Tidd og Bessant hevder at det er 12 mulige søkestrategier for å finne muligheter på innovasjon. En felles betegnelse på alle søkestrategiene er dypdykking i dagens marked for å finne et utilfredsstilt behov (2013, 278). Goldenberg, Lehmann og Mazursky (hentet fra forelesning 7 i kunnskapsledelse, 28. oktober) studerte 111 suksesser og 86 fiaskoer, hvor de fant ut at det er 69% sjanse for suksess hvis de fant et behov i markedet, og ideene ble utarbeidet etter å ha hentet innsikt. Vi har mange kilder og derfor behøver vi en systematisk tilnærming for hvordan man best kan søke etter muligheter (2013, 286).

## **Kapittel 3 - Metode**

### **4.0 Introduksjon til metode**

Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå frem, og det er denne strategien som er metoden (Jacobsen 2015, 15). I praksis innebærer det hvordan vi kan samle inn empiri om virkeligheten på en så troverdig måte at vi vil kunne være i stand til å svare på spørsmål. Vi henter et forhold som vi vil fokusere på, og bestemme oss for å måle dette på forskjellige måter. Hva er årsaken til en bestemt effekt? Hvilke mekanismer kan forklare samspillet mellom to fenomener? Hvilke relasjoner, eller korrelasjoner har du mellom to fenomener - du er avhengig av verktøy for å kunne svare på dette og dette er metode.

### **4.1 Undersøkellesdesign**

Undersøkellesdesign handler om hvordan man skal forme og gjennomføre undersøkelsen på best mulig måte for å svare på problemstillingen på best egnet måte, hvis ikke kan dette få konsekvenser for troverdigheten (Jacobsen 2015, 89). Det valgte opplegget bestemmer i neste omgang den metoden vi vil følge for å innhente det data som kreves for å svare på undersøkelsesspørsmålet eller kaste lys over problemstillingen. Undersøkellesdesign er viktig når man skal se på troverdigheten i metoden. Metoden vi velger forteller oss hvilken fremgangsmåte vi mener er mest hensiktsmessig for å løse problemer eller komme frem til ny kunnskap, metoden er med andre ord verktøyet vi benytter oss av.

På bakgrunn av vårt tema og problemstilling tok vi utgangspunkt i et intensivt undersøkelsdesign, fordi intensive opplegg går i dybden på et spesifikt fenomen slik at vi fikk en detaljert og grundig forståelse av hvordan MDI oppfattes av DNV GL. Jacobsen hevder at et slikt type studie ofte er virkelighetsnær ved at de undersøkte kjenner seg igjen. Dette var selv noe vi oppfattet skjedde under intervjuene hos respondentene. Dermed kan vi påstå at vårt intensive undersøkelsdesign troverdig (2015, 91).

### **4.1.1 Casestudie design**

Vi har enkelt-case som innebærer å øke den spesielle kunnskapen om fenomener som den utvalgte casen skal belyse, mens casen selv er av sekundær interesse (Askheim og Grenness 2008, 70). I vårt tilfelle, ønsket vi å se på hvordan medarbeidere blir inkludert i en innovasjonsprosess hvor vi kom kontakt med DNV GL. Det trengte nødvendigvis ikke å være denne bedriften, men poenget er at bedriften som et case kan tjene som middel for å øke den generelle overførbare kunnskapen om hvordan mennesker i organisasjonen blir involvert i en innovasjonsprosess.

Casestudier kjennetegnes ved et undersøkelsesdesign som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter eller caser. Casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet som en gruppe individer eller en organisasjon, undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng. Undersøkelsen baserer seg på flere datakilder, for dermed å sikre en mest mulig grundig og detaljert undersøkelse. Et casestudie er avgrenset i tid og rom, et case er tid – og stedspesifikk. Et case som vi ønsker å undersøke kan velges enten fordi det er typisk for det feltet vi jobber innenfor, noe som legitimerer overførbarheten av de funn vi gjør, eller det kan velges fordi det er spesielt og kan bidra til utvikling av ny teori på området (Askheim og Grenness 2008, 70).

## **4.2 Kvalitativ undersøkelse**

Metode blir betraktet som noe stabilt, et sett med grunnleggende prinsipper som i en liten grad endres, men sånn er det ikke. (Jacobsen 2015, 5) I kvalitativ forskning har endring vært mest fundamental, der nye former for elektronisk interaksjon har kunnet endret måten dataene samles inn på. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig når man skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det kan være forsket lite på, men også når vi ønsker å forstå disse fenomenene grundig. Det var det sistnevnte som gjorde at vi ønsket å benytte oss av kvalitativ metode.

### **4.2.1 Dybdeintervjuer - Semistrukturerte intervjuer**

Mellom ytterpunktene strukturert og åpne intervjuer er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer, semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer, basert på en intervjuguide, det er også denne vi benyttet oss av i våre intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Når vi utbredte vår intervjuguide tok vi utgangspunkt i de ulike

del-temaene som springer ut av problemstillingen som undersøkelsen vår skal belyse. Når man benytter seg av et semistrukturert intervju følger man ikke et oppsett slavisk, men heller flere temaer vi ønsker å belyse. Det er mulighet for oppfølgingsspørsmål om noe skulle være uklart eller for å holde samtalen innenfor de rammene vi ønsket (Askheim og Grenness 2008, 88). Spørsmålene ble stilt slik at informantene hadde mulighet til å kunne komme med forskjellige, men utdypende svar. Det ble informert på mail at intervjuguide kan sendes før intervju, men dette var ikke ønskelig av noen av partene.

#### **4.2.2 Utvelgelsesprosess**

I en utvelgelsesprosess setter man seg ulike kriterier for utvalget man ønsker å intervju. Utvalgsriteriene er tett knyttet til problemstillingen, som betyr at den kvalitative metoden er formålsstyrt (Jacobsen 2015, 180). I vår oppgave er ikke utvalget tilfeldig, men valgt ut på grunnlag av respondentens deltakelse i innovasjonsprogrammet til DNV GL og deres informasjon.

Da vi startet vår dialog med vår kontaktperson i DNV GL, fortalte vi om vårt formål med oppgaven og ønsket mer informasjon om Step Change da dette ikke sto på deres hjemmesider. Det ble informert at det både var ledere og medarbeidere på tvers av alle kontorer som var med innovasjonsprogrammet. Da innså vi at utvalgsstørrelsen ble essensiell, måtte vi kartlegge hvor mange respondenter vi ønsket å intervju. På forhånd hadde vi ikke bestemt oss et spesifikt antall, men vi ønsket at antallet skulle være representativt i forhold til antall deltakere i innovasjonsprogrammet. Da programmet har 11 deltakere, tok vi en strategisk utvelgelse og valgte tre deltakere pluss en leder som kunne informere oss om oppbygningen og selve innovasjonsprogrammet. Vi spurte da vår kontaktperson om hun kunne hjelpe oss med å finne to deltakere til og en leder. Fra vi fikk mailen til leder, tok vi korrespondansen mellom leder og deltakere separat. Dette var for å gjøre respondentenes identitet anonym, slik at det ikke skulle skape utrygghet for at respondentene skulle være uærlige gjennom dybdeintervjuene.

Ved semistrukturerte intervjuer kan det være vanskelig å vite om informasjonen man får er god nok. Vi ser at fire respondenter ikke er et metningspunkt, men vi valgte likevel å avgrense det til disse da vi så det som et troverdig utvalg. Vi informerte vår kontaktperson at det var ønskelig med ”back-up” respondenter dersom vi så behov for utfyllende informasjon og dette



var i orden. Avslutningsvis spurte vi våre deltakere om de kunne være tilgjengelig på mail/telefon etter intervjuene hvis vi ønsket mer informasjon, noe som også var i orden.

#### **4.2.3 Utvikling av intervjuguide**

Da vi startet med å utarbeide intervjuguiden, var det viktig for oss at spørsmålene var tydelige slik det ikke skulle oppstå noen misforståelser. De spørsmålene hvor det ble benyttet begreper, spurte vi respondentene om de visste hva begrepet var og de fikk mulighet til å svare. Dersom deres svar ikke var utfyllende, ble det gitt tilleggsinformasjon av moderator for å gi en bedre forståelse. Det ble laget to forskjellige intervjuguides; en til leder og en til deltakerne av innovasjonsprosessen. Dette var fordi vi fort innså at det var noe informasjon som kun lederen kunne gi oss, som for eksempel inspirasjon til hvordan innovasjonsprosessen ble til. Vi ønsket også å få mer informasjon om hvordan deltakerne synes prosessen hadde vært, deres forhold med lederne og deres erfaringer rundt innovasjonsprosessen.

Intervjuguiden startet med en innledning, hvor vi spurte respondentene om deres bakgrunn og arbeidsforhold i DNV GL for å kunne plassere den enkelte i organisasjonen, samtidig som at det kan skape en trygghetsfølelse for respondentene. Deretter ble det stilt overgangsspørsmål, hvor fokuset startet med innovasjon og ble snevret inn til medarbeiderdrevet innovasjon. Vi ønsket å stille spørsmål om innovasjon for å kartlegge hva slags forhold de ulike respondentene hadde til begrepet. Overgangsspørsmålene var like for alle respondentene. Videre ble det stilt nøkkelspørsmål, hvor vi gikk i dybden på selve innovasjonsprosessen i DNV GL. Her ble vinklingen annerledes da vi ønsket å stille ulike spørsmål til deltakere og leder. Spørsmålene vi hadde i denne delen, gjorde det mulig for respondentene å gi utfyllende svar – hvor vi også kom med tilleggsspørsmål for å få et dypere svar. Vi avsluttet intervjuet med å gi respondentene mulighet til å legge til mer informasjon på spørsmålene vi hadde stilt, hvis de underveis i intervjuet hadde kommet på mer de ønsket å informere om.

#### **4.2.4 Gjennomføring av intervju**

Step Change programmet består av 11 deltakere samt ledelsen. Vi har intervjuet fire respondenter som fordelte seg på deltakere og ledelse. Vi intervjuet også en femte person fra DNV GL, men som ikke var en del av Step Change programmet. Dette intervjuet har vi valgt å ikke benytte oss av i analysen, på bakgrunn av at denne personen hadde god kjennskap til de av personene i programmet. Dette gjør at vedkommende muligens har fått informasjon som

andre i organisasjonen ikke har fått, og vil derfor ikke oppfattes som troverdig. For å beholde våre respondenters anonymitet velger vi å ikke utdype noe mer om bakgrunn, erfaring eller utdanning.

Når vi møtte deltakerne for intervju, var dette første dag tilbake på deres representative avdeling, da den første fasen på 12 uker var over. Deltakerne har nå utarbeidet en plan for hvordan det videre arbeidet skal gjennomføres og hvordan programmet kan overføres til de ulike regionskontorene, men som først må godkjennes av toppledelsen. Vi møttes på møterom i hovedkontoret til DNV GL på Høvik. En av plasserte seg ved siden av respondentene, mens to av oss plasserte seg ovenfor, slik at det ikke skulle oppfattes som at vi var tre mot en, men heller bygge en atmosfære for en hyggelig samtale. Intervjuene startet først med en kort presentasjon av oss selv og vår problemstilling, før deltakeren presenterte seg selv og deres oppgave i Step Change - programmet. De første spørsmålene ble basert på deres oppfatning av innovasjon og MDI, som gikk igjen i alle intervjuene. Videre ble spørsmålene omformulert og endret i rekkefølgen, ut fra hva som ble sagt i direkte forkant. Intervjuene varte i alt fra 25 minutter til 45 minutter, og vi avsluttet alltid intervjuene om de ønsket å korrekturlese transkribering og om de ville ha vår bacheloroppgave når den var ferdig.

### 4.3 Koding

Vi har valgt å definere koding ut i fra Kvale og Brinkman (2009, 208) sin bok “Det kvalitative forskningsintervju”:

*“Koding innebærer at det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med henblikk på senere å kunne identifisere en uttalelse. Kategorisering innebærer en mer systematisk konseptualisering av et utsagn, som gir mulighet for kvantifisering”*

Kodingsprosessen begynte etter at man hadde foretatt intervjuene og transkribert dem. Det finnes to ulike tilnærminger til koding; begrepsstyrt og datastyrt. I den begrepsstyrte kodingen lager man koder på forhånd, mens man i den datastyrte utvikler koder underveis. Det vil si at vi har benyttet oss av en blanding av de ulike kodingsprosessene. Vi hadde på forhånd noen punkter vi ønsket å se på, i tillegg til at vi leste gjennom alle intervjuene og dannet oss andre koder underveis. På den måten endte vi opp med følgende koder og tilhørende farge; presentasjon (lilla), innovasjon (rød), MDI (blå), betingelser for MDI (grønn) og

innovasjonsprosesser (oransje). På den måten kunne vi enkelt gå tilbake i dokumentene til noen som for eksempel hadde nevnt noe om innovasjon og fant dette lett da dette var rødt. Når kodingen med farger var gjennomført sorterte vi de ulike kodene og begynte analysen. Vedlegg 2 viser et transkribert og fargekodet intervju.

#### **4.4 Etikk**

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelser med datainnsamling som for eksempel i intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). Dette kan være informasjon om personens private situasjon eller meninger som kan sette respondentens arbeidssituasjon i fare. Derfor hadde vi dette i bakhodet gjennom prosessen fra oppbyggingen av intervjuguide til selve intervjuene. Gjennom oppbyggingen av en intervjuguide var det viktig for oss å ikke stille spørsmål som kunne være ubehagelige for respondentene. Vi hadde som fokus at problemstillingen skulle bli besvart, uten at respondentene skulle føle seg utrygge på at deres svar skulle være til fare for dem selv og deres arbeidssituasjon. Derfor så startet vi våre intervjuer med å informere om intervjuets hensikt og at deres svar ville være anonyme. Likevel vil noe av respondentenes identitet være kjent da intervjuene ble avtalt via mail hvor alle respondenter var delaktige. Derfor var det viktig å opprettholde anonymiteten så godt det lot seg gjøre, slik at respondentene følte seg trygge på at svarene de ga var anonyme. Under transkribering valgte vi å transkribere direkte hva de sa, hvor vi da tok med ord som “ehm .. hmm”. Dette var fordi vi ikke ønsket å endre deres utsagn som da ville vært uetisk, i tillegg til å få et helhetlig bilde fra intervjuet slik vi husket.

Ved endt intervju informerte vi at de hadde mulighet til å lese gjennom transkriberingen når den var gjort. Dette gjorde vi for å gi dem muligheten for å endre eller legge på mer informasjon om de ønsket det, og for å sjekke gjennom om noe av informasjonen som ble gitt var konfidensiell.

## Kapittel 4 - Analyse

### 5.0 Innovasjon

Tidligere i oppgaven har vi gjort rede for at innovasjon har blitt en utvannet begrep, og at mange ønsker å drive med innovasjon men at få vet hvordan. På spørsmålet; «hva er det første du tenker på når du hører ordet innovasjon?» kommer vår respondent 1 med følgende kommentar: «At det er nesten litt synd at det har blitt et sånn motebegrep, plutselig så skal alle jobbe med innovasjon også er det så utrolig mange som forstår så lite av hvor komplekst det egentlig er». Respondenten gav også uttrykk for at det er fint at så mange ønsker å jobbe med innovasjon, men det kommer også frem at det er mange som kaster bort tid, penger og ressurser på noe som ikke er gjennomtenkt og som de ikke har full forståelse for. Det blir rett og slett litt undervurdert.

Få vet hva som virkelig kreves; i DNV GL «står det på trykk at 5% av overskuddet skal føres tilbake igjen til virksomheten og fokus på innovasjon er kjempehøyt hos oss», svarer respondent 1. Dette viser at de satser og er villige til å gi sine ansatte rom, tid og penger til å innovere, noe vi har sett at er nødvendig for å utvikle seg og ta et firma til nye høyder. Et annet perspektiv fra respondent 2 er at det blir «et press fra ledelsen ned på regionsnivå at de må jobbe med innovasjon». Som vi har sett i teorien er det viktig å sette av tid, penger og ressurser, men dersom presset på disse aspektene blir for stort kan det ha negativ effekt på prosjektet.

Det er tydelig at respondent 4 har et sterkt synspunkt når det kommer til hvor innovasjonen oppstår i organisasjonen. Vedkommende tror de fleste innovasjonene skjer ute i felten. Vi som mennesker ønsker ikke å gjøre nøyaktig det samme flere ganger, men ønsker å gjøre forbedringer til neste prosjekt. Disse forbedringene kan komme fra en ivrig prosjektmedarbeider eller en kunde som har spesifikke ønsker. Det legges også vekt på at denne type innovasjon generelt i DNV GL får for lite oppmerksomhet da de ikke klarer å eskalere det ut til resten av organisasjonen. Vi ser tydeligere at organisasjonen forsøker via Step Change å endre dette. Programmet er ønsket å kunne eskalere og ruller videre ut til ulike regionskontorer. Forhåpentligvis kan dette få organisasjonen til å få tak i de «hverdagslige ideene» som ikke er like lett å få fatt i. I forkant av Step Change, ble det laget en «postkasse» hvor alle organisasjonen fikk mulighet til å legge igjen sin idé. Deltakerne kunne deretter

jobbe med disse ideene når programmet startet. De hadde også «åpne fredager» hvor de andre ansatte kunne komme innom og se i det kreative rommet hvor Step Change jobbet.

Vi har tidligere i oppgaven gått gjennom hva det vil si å være first mover. DNV GL ønsker i følge respondent 2 å være ledende, og dermed investerer de mye penger på innovasjon og forskning. De har også en egen stor forskningsavdeling som har et lengre tidsperspektiv og fokus i fremtiden. Dersom vi setter informasjonen vi nå har sett på sammen med vår definisjon av innovasjon; «innovasjon er drevet av evnen til å se sammenhenger, oppdage muligheter og dra nytte av dem», kan vi se at DNV GL er på vei til å oppdage ulike muligheter som de kan vokse på og dra nytte av. Samtidig har de noen utfordringer med å se sammenhenger med hva som skjer på de ulike regionskontorene og sette det sammen slik at det blir mer samlet. Dette kommer frem i respondent 4 sin kommentar;

*“Vi kan ikke bare være et selskap med early-adapters, vi må være noen som kan forbedre det også. Så vi er vel veldig early-adapters. Og det er det veldig lett å kopiere. Så hvis det ikke er .. hvis vi ikke får en struktur på det til å make it better, så sliter vi”.*

### **5.1 Medarbeiderdrevet innovasjon**

Vi spurte alle respondentene om de hadde hørt om begrepet “medarbeiderdrevet innovasjon”. Svaret alle ga oss var at de ikke hadde hørt om nøyaktig det begrepet, men forstod hva det gikk ut på. Dette bekrefter, som nevnt i teorien, at begrepet er ukjent og diffust fordi de ikke vet om det blir brukt eller ikke. Respondent 3 hevdet at begrepet var ukjent, men at det var unaturlig hvis innovasjon ikke skulle være medarbeiderdrevet. Etter at vi definerte hva MDI betyr, spurte vi om de forbandt Step Change med dette. “Ja, det er den hovedsaken sånn innovasjonsprosesser fungerer her i DNV GL, gjennom prosjektene” sier respondent 4. Det viser at konteksten bak begrepet er i bruk, men ikke selve begrepet.

Som tidligere nevnt mener Lystad at Norge har mye å lære når det kommer til bruk av MDI. Hun hevder at effekter av MDI kan bedre arbeidsprosesser, samarbeid, øke produkt - eller tjenesteutvikling og redusere sykefravær. Respondent 4 hevdet at DNV GL hadde mye å lære når det kommer til å bygge ideer på samarbeid, da kulturen ofte tilsier “invented by me”. Respondent 1 og 3 hevdet at Step Change programmet ble til for å øke hastigheten av produksjon for tjenesteutviklingen. Dette kan jo være en indikasjon på at de så viktigheten av

å bruke deres ansatte for å redusere tidsperspektivet. Videre så vi at Lystad hevdet at Norges arbeidsplasser hadde mye å lære av Google, ved å sette av tid i arbeidsdagen til å drive med innovasjon. Etter at første fase av Step Change var over nevnte en av respondentene at det ble forventet at de skulle sette av tid til å drive med innovasjonsarbeidet når de skulle tilbake til deres egen arbeidsplass.

## **5.2 Betingelser for MDI**

Når oljeprisene var nede i 30-40 dollar skjønte DNV GL at de måtte finne andre måter å tjene penger på, de måtte digitalisere tjenestene sine for at de skulle holde seg i markedet. DNV GL startet opp prosjektet Step Change for å kunne satse mer på innovasjon når det kommer til digitalisering, dette har vært endringer som verken har vært lett for ledelsen eller de ansatte forteller respondent 3. Som tidligere nevnt mener Tidd og Bessant at det er ledelsens jobb å skape plass og rom for nye ideer, Gjelsvik mener at når ledelsen legger til rette for innovasjon, vil også medarbeiderne føle seg motiverte. Respondent 1 hevdet at det var takket være ledelsen i DNV GL som har brukt tid på å bygge opp en kultur hvor de setter innovasjonen høyt, som er grunnen til at de lykkes. Under oppstartsfasen av Step Change kan de likevel innrømme at de skjermet deltakerne fra andre ansatte for unngå støy eller påvirket av andre. Derfor er det viktig at ledelsen kommuniserer sitt ønske om innovasjon i organisasjonen slik at det oppfattes som en motivasjon og ikke som "press" slik en respondent sier.

Wilkinson og Dundon hevder at det er samarbeidet mellom ledere og medarbeidere er en viktig faktor for vellykket innovasjon. Å bygge et tillitsbasert forhold på uformelle plattformer gjør det mulig for medarbeiderne å diskutere ideer i en uformell atmosfære. Respondent 2 synes at ledelsen har vært svært interessert i resultatene som følge av innovasjon, da de har investert mye penger i prosjektet men at de har vært kravstore til ideene de kom opp med, i den grad at man skal kunne se den i en konseptuell kontekst. Respondent 4 mener at problemet kanskje ligger i utydelige kriterier eller struktur til hva som forventes skal komme ut av ideene de kommer opp med. Dette kan igjen falle litt tilbake på at samarbeidet og kommunikasjonen ikke har vært helt essensielt, da noen av deltakerne oppfatter kriteriene av innovasjonen som utydelig.

Som tidligere nevnt mener Aasen og Amundsen at det finnes fire overgående kategorier som kan virke positivt for utvikling av MDI. Den første er ledelsestøtte. Respondent 1 ser på DNV GL som en ”tung stor organisasjon som sitter på hovedkontoret i sånn vakker osteklokke”. Dette er typisk for alle våre organisasjoner for vår størrelse sier respondent 3, ledelsen har ikke kontakt med hovedkontoret i Houston daglig for eksempel, alle hovedkontorene har mandat til å ta egne avgjørelser slik de ser det er best, de er distribuerte. Dette er kanskje mer tidskrevende og ikke helt i tråd med hvordan boken sier at vi skal gjøre det, men for at alle skal bli med ”på laget” til slutt er det slik vi må gjøre det. Respondent 2 hevder at det ”ligger mange gullkalver i organisasjonen som ikke blir tatt vare på”. Likevel hevder respondent 1 at ledelsen la alt ansvar til teamet i Step Change, men fulgte med fra sidelinjen. De skapte et kreativt klima hvor de jobbet intensivt med den første fasen i en periode på 12 uker og hadde uformelle og formelle møtepunkter. Hvis de hadde et problem eller noen spørsmål, var det bare for deltakerne å gå til ledelsen og diskutere problemstillingen.

Neste fase er autonomi, frihet til å ta egne beslutninger. Som nevnt ovenfor forteller respondent 1 at ledelsen la alt ansvaret til teamet, de hadde myndighet til å velge og vrake selv i hvilke ideer de skulle satse på. Videre nevner respondent 1 det at de har fått lov til å jobbe veldig autonomt, dette bekreftet respondent 3 som også oppfattet Step Change som et veldig selvregulerende team. Respondent 4 nevner at kriteriene for å jobbe med en ide er basert på motivasjonen for ideen og hva man syntes er kult å jobbe med, som gjorde at teamet selv kunne velge fritt hva slags type innovasjon de ville jobbe med.

Fase tre er samarbeid basert på sosial innflytelse gjennom interaksjon i gruppen hevder Aasen og Amundsen - grupper slår enkeltpersoner med hensyn til problemløsning. Tidd og Bessant nevner her at det også er viktig med en viss kompetanse for å jobbe med og et ønske om å delta i prosjektet. Step Change er som nevnt et team på 11 personer, hvor de skal jobbe med nye ideer for innovasjon i DNV GL. Dette er 11 spesifikt utvalgte og godt egnede personer for et slikt prosjekt, respondent 1 hevdet at de første menneskene som ble valgt til Step Change baserer seg på at de var ekte interessert i være med å forme fremtiden og at de hadde lyst til å jobbe med digitalisering. Respondent 3 forteller at noen ganger har det vært en ulempe å være selvstyrte, ved at noen av de som har jobbet med en ide har vært veldig gode teknisk. De har en del eierskap til fagfeltet og gjør en god jobb til å validere ideen, men at de ikke gjør en god nok jobb på forretningsmodellen. Videre hevder respondent 2 at det er viktig at teamet i Step Change er flinke til å lære det de har lært til resten av organisasjonen, men at man ikke kan

jobbe med innovasjon likt selv om man er en og samme bedrift. Dette motstrider hva respondent 3 mener, der legges det vekt på at alle organisasjonen bør kunne jobbe under samme innovasjonsmodell.

Den fjerde drivkraften i MDI fokuserer Aasen og Amundsen på hvorvidt det interne klimaet fremmer innovasjon. Respondent 4 hevder at de har en kultur i DNV GL som heter ”invented by me”, mange i selskapet bærer på ideer som de ikke vil gi fra seg til andre og gjøre den til noe annet, videre hevder respondenten at man trenger en kulturendring hvis Step Change skal fungere i hele organisasjonen. Respondent 3 tror at mange av de som ikke deltok i programmet føler at det er en gardin mellom de og de resterende som jobber med innovasjon, siden de ikke jobber med markedet i samme grad. Men innenfor selve Step Change programmet ble det skapt et kreativt klima, som respondent 2 forteller hadde de en kjempestor vegg, hvor de flyttet ideer etter som hvor de passet. Videre forteller respondent 2 at denne veggen nå skal lages virtuelt, slik at alle får tilgangen til den nå som de er tilbake til sine representative avdelinger. Det kan være innovativt i seg selv å gjøre en innovasjonsprosess lettere, når man har avdelinger på forskjellige kontinenter.

### **5.3 Høy involvering innovasjon**

Som nevnt tidligere viser flere studier at når ansatte selv kan styre innovasjonen over en lengre periode, er det en betydelig faktor i den strategiske utviklingen. Respondent 3 hevder at Step Change er inspirert av en lean-prosess, hvor de ønsket en tettere kundedialog og teste ut ting mye raskere og muligheten til å avlive ideer som viser seg å være veldig gode tekning, men ikke særlig fornuftig forretningsmessig. Likevel hevder respondent 4 at ledelsen ikke er lean-thinkers, de forstår ikke innovasjon og løfter ikke frem de som sitter på en god ide, men heller at du skal levere innenfor de tidsrammene du har fått. Dette svekker da HII i organisasjonen fordi de ikke blir synlig med mindre de bidrar i et spesifikt prosjekt.

Tidd og Bessant mener det er viktig med åpenhet for ideer og at alle har mulighet til å kunne komme med innspill for innovasjon. Ut i fra deres modell hvor de ulike stegene har ulike involveringsgrader ser vi at selve Step Change programmet legger seg inn under level 4. Dette på bakgrunn av at det er på dette stadiet at innovasjonen legges til rette for at gruppen kan gjøre innovasjon på eget initiativ. Bedriften strekker seg ikke til level 5 fordi hele organisasjonen er ikke involvert i innovasjonsprosessen. Likevel er de kommet forbi de tre



foregående stegene da det er høy involvering av innovasjon, man fokuserer ikke på måling og overvåking da lederne er tilstede for å veilede deltakerne.

Modellen til Amundsen med fler, har utviklet den samme modellen til en trapp som retter seg mer mot MDI (se figur på side 19). Vi ser her at det er mange likheter, men også noen forskjeller i forhold til modellen med ulike nivåer som omhandler HII (se figur på side 18). På bakgrunn av de tidligere nevnte data fra respondentene vil Step Change være under det de kaller "proaktiv MDI". Dette på bakgrunn av at de målrettet jobber med MDI i tillegg til at medarbeiderne får det ansvaret de har behov for i denne eksperimentelle prosessen. Hvorvidt de andre innovasjonsprosessene i organisasjonen for øvrig befinner seg på dette stadiet, er vanskelig å kunne si noe om siden vi kun har fokusert på Step Change i vår oppgave.

#### **5.4 Innovasjonsprosesser**

For å kartlegge hvordan de kom frem til selve innovasjonsprosessen til Step Change, spurte vi om det ble brukt inspirasjon fra ulike personer, teorier eller ulike modeller.

*"Ja - som sagt jeg har jobbet med innovasjon i ganske mange år og har et stort nettverk, innovasjonsnettverk hvor jeg er mye og har mange stort, ja mange gode kollegaer ute eksternt også. Og det er klart du må følge med å lese. .... Det var veldig lite teorilesing ... mer det å diskutere med folk og snakke med folk og høre hva andre har gjort.*

*Doblin ten, har dere vært borti den?.. Det er en steingammel modell. Men den har blitt høyaktuell nå med data smart. Så jeg spadde den frem eller i dialog med Halogen da da vi begynte å diskutere det her liksom, den er også – jeg har hørt flere foredragsholdere som bruker Doblin ten nå.."*

Det ble også nevnt at de hadde et samarbeid med Halogen, som er et selskap som har en samarbeidsmetode for å kartlegge problemstillinger hvor det da jobbes visuelt. Det var dette selskapet som også lagde de ulike verktøyene og plattformene de benyttet seg av under innovasjonsprosessen. Doblin ten er et rammeverk på hvordan innovasjon kan optimaliseres, identifisere innovasjonsmuligheter og evaluere hvordan bedrifter konkurrerer mot sine rivaler som fikk utspring i 1998 (Deloitte).

Utover Step Change, har de også andre innovasjonsprosesser i DNV GL. Joint Industry-prosjekter (JIP) er en innovasjonsprosess hvor det kommer inn mange ideer fra organisasjonen til ledelsen, hvor da ledelsen plukker ut ideen som skal jobbes med. Men det vil være personen som kommer med ideen som vil være prosjektleder og vil utvikle ideen, etablere den og jobbe med andre i bedriften. De har et innovasjonsprosjekt som kalles ”ekstraordinære innovasjonsprosjekter” hvor de tar ut unge, lovende kandidater fra sin produksjon i en periode fra fire til seks måneder, hvor de da kun jobber med dette prosjektet. Tidligere hadde de også et prosjekt Cutting Edge som Step Change i dag har erstattet, hvor man da søkte om midler og fått dette innvilget i januar. Deretter har man fått et år å jobbe med ideer før man skal fortelle ved slutten av året hvordan det har gått med prosjektet.

Ut fra hvordan Step Change har blitt utviklet, ser vi at det er få likheter med de andre innovasjonsprosjektene i bedriften. Som nevnt tidligere, har Step Change-deltakerne blitt tatt ut av produksjonen for å kun jobbe med de ulike ideene i 12 uker, som også er likt med ”ekstraordinære innovasjonsprosjekter”. Hjernene bak ideene som sendte inn sitt bidrag til Step Change, har blitt inkludert fra starten av hvor noen har fulgt ideen sin hele veien - andre ikke. Hvordan de andre innovasjonsprosessene har blitt bygd opp fikk vi ikke noe informasjon om, da vi hovedsakelig har fokusert på Step Change. Det er sannsynlig at de har funnet inspirasjon fra innovasjonsprosessene de har eller har hatt foregående.

Med tanke på den forenkla modellen fra Tidd og Bessant, ser vi en helhetlig likhet med Step Change som er i vedlegg 3. Det er delt inn i fire ulike stadier, hvor mye av det underliggende i hvert punkt er mye av det samme - du skal finne ideer, selektere, implementere og komme ut på markedet. I deres innovasjonsprosess har de hatt fire skritt mellom hvert nye steg. Likevel er det individuelt hvordan en bedrift utvikler sin innovasjonsprosess. Som respondent 1 sier:

*Det finnes jo ikke den perfekte innovasjonsmodellen for noen. Alle innovasjonsprosesser må tilpasses den organisasjonen den er i og det den målsetningen som er definert og den kulturen som til en hver tid finnes.*

Å ta utgangspunkt i kun en modell og deretter bygge opp innovasjonsprosessen sin rundt dette kan være vanskelig. Dette er fordi den ene modellen kanskje ikke passer til prosessen de ønsker å utføre. ”Man kan ikke bare se på andre prosesser og mikse sammen det beste av alt,

for det vil mest sannsynlig ikke fungere” sier respondent 3. En hver bedrift ønsker å utvikle en innovasjonsprosess som passer til dem selv. For en bedrift som DNV GL, som har ulike prosjekter daglig, kan det være vanskelig å ha en og samme modell som passer til alle innovasjonsprosjektene. Likevel argumenterer respondent 3 for at det må kunne være en mulighet å ha de samme innovasjonsprosessene på tvers av de ulike avdelingene, da det er flere av forretningsideene ikke bare berører olje og gass, men også de andre avdelingene i DNV GL. Dette er respondent 2 uenig i, som mener at man ikke trenger å jobbe med innovasjon likt i en og samme bedrift. Ved å ha en lik innovasjonsprosess på tvers av avdelingene, vil det kunne medføre til et tettere samarbeid og muligheter til å se hvordan de andre avdelingene jobber med sine prosjekter. Dette gir også mulighet for å ha medarbeiderdrevet innovasjon på tvers av avdelingen.

Bakgrunnen for ideene som ble sendt inn, fikk vi ikke utdypende informasjon om. Ideene kan være sendt inn fordi de har sett et behov på tjenesten eller på bakgrunn av at de ønsket å komme med radikale forretningsideer. Inntrykket vi fikk fra respondentene, virket det som ideene hadde både ”push” og ”pull” komponenter, hvor man både dekket forbrukerbehov og så på nye muligheter innenfor etablerte markeder.

*Sånn som at det nå er tøft i oljebransjen, så er kundene våre ivrige til å høre hvis vi kan gjøre ting på en billigere eller effektiv måte. Så sånn sett er det lettere å drive med innovasjon nå enn det var for tre år siden, hvor det var all-time high i oljepriser og ingen som .. da ville de bare ha den tjenesten fra Veritas og ferdig med det. Så det er også litt kontekst med tanke på innovasjon nå som det er tøffere.*

Så ut fra hva respondent 4 hevder, fikk vi et inntrykk av at de hovedsakelig jobbet med inkrementell innovasjon ved å få de allerede produktene til å bli billigere eller mer effektivt. Likevel i Step Change, var en av rammene de måtte forholde seg til at tjenesten de utarbeidet måtte være digitaliserbar, som for deltakerne var en radikal endring på hvordan utførelsen av arbeidet skulle være.

Hvorvidt Step Change-modellen er den best egnede, er vanskelig å si. Respondentenes svar tyder på at de er fornøyde med hvor inkludert de har blitt i innovasjonsprosessen og hvor mye friheter de har fått for å jobbe med selvstendig. Selv om respondentene hevder at tilbakemeldingene ved ”desicion-gatene” har vært stridende da komiteene har hatt ulike

kriterier og ikke vært samstemte. “Men så lenge de så et pengepotensialet i ideen og det var et behov fra kundene, var de åpne for at de kunne gå videre til neste steg”, sier respondent 4. Respondent 2 har også uttrykt at de har følt seg som piloter gjennom prosjektet, siden prosjektet er helt nytt og de har kontinuerlig gjort endringer gjennom hele prosessen. Utover dette sier flere av respondentene at det er mulighet for å ta med innovasjonsprosessen og de verktøyene tilbake til avdelingene sine - men dette er ikke før selskapet har ferdigstilt den digitale transformeringen og fått tid til å modne.

## Kapittel 5 - Oppsummering og konklusjon

### 6.0 Konklusjon

Utgangspunktet for oppgaven var å undersøke om medarbeidere blir involvert i innovasjonsprosesser. Men før vi svarer på dette, ønsker vi først å svare på vår underproblemstilling om Step Change-modellen er en ideell innovasjonsprosess for medarbeiderdrevet innovasjon.

Ut fra teori og analyse, er det vanskelig å si om Step Change er en ideell modell. Step Change har noen preg fra Tidd og Bessant sin forenklete modell, men har også tatt mye ut fra egen kunnskap og erfaringer. Likevel ble det blitt gjort endringer underveis i Step Change som tilsier at den originale innovasjonsmodellen ikke var så god som først antatt. Å forutse en optimal innovasjonsmodell på forhånd kan være vanskelig, fordi man ikke vet hva som vil skje underveis i prosessen. Men ledelsen i DNV GL har likevel utviklet en innovasjonsprosess som deltakerne ønsker å ta med tilbake til sine respektive avdelinger for å implementere den. Kanskje Step Change-modellen passer godt i DNV GL og har mulighet til å få utspring i resten av bedriften, etter at den digitale transformasjonen er ferdig. Om denne modellen er ideell for medarbeiderdrevet innovasjon generelt, mener vi den ikke er. Dette er fordi enhver bedrift utvikler sin egen innovasjonsprosess og tilpasser den til deres mål og utfordringer.

Likevel kan det diskuteres om Step Change-modellen har noe prinsipielt ved seg som kan være bra for andre organisasjoner. Ved å se på denne modellen, kan andre organisasjoner spare tid og penger ved å signalisere til de ansatte at de har et fokus på å fremme innovasjon. Dette kan også være til hjelp for ledelsen og de ansatte om å bli minnet på at innovasjon er viktig og at man skal bruke ressurser på det. Uansett ved bruk av en slik modell, viser organisasjonen at man har vilje til å fremme innovasjon ved å avsette midler i form av arbeidstid og penger, som også kan være et signal på at medarbeiderens kreativitet og kunnskap er viktig.

Når det gjelder om medarbeiderne blir inkludert i innovasjonsprosesser, forteller hovedfunnene våre at dette er noe de blir. I Step Change har de hatt mulighet til å gjøre akkurat sånn som de vil, så lenge de forholdt seg til de rammene de fikk tildelt. Medarbeiderne har fått god støtte av lederne, som har lagt tilrette for et innovativt miljø som støtter Engen og Gjelsvik sitt utsagn. Deltagerne har hatt frihet til å beslutninger, jobbe

selvstendig og skapt et kreativt klima, som underbygger Aasen og Amundsens fire overgående kategorier som kan virke positivt for utvikling av MDI. Likevel hevdes det av en av respondentene at dersom man ikke jobber i et spesifikt prosjekt, blir man ikke løftet frem av organisasjonen selv om man kan sitte med en god idé. Dette strider da med Tidd og Bessant som hevder at åpenhet og rom for innspill er en viktig faktor for høy involvering av innovasjon. På bakgrunn av det alle respondentene har sagt, så skjer innovasjon og innovasjonsprosesser i organisasjonen hele tiden men ledelsen har ikke fått øynene opp for det enda. Med andre ord, DNV GL må ikke ha spesifikke prosjekter for å inkludere sine medarbeidere i innovasjonsprosesser – dette er noe medarbeiderne gjør sammen hver eneste dag.

### **6.1 Videre forskning**

For videre forskning hadde det vært interessant å se hvordan Step Change har fungert i tiden etter de 12 første ukene, og om de ansatte som deltar i programmet har klart å videreføre informasjonen de har tilegnet seg til sine respektive avdelinger. Det kan også være spennende å se på om de har klart å digitalisere seg slik som de ønsket for at hele bedriften i de ulike regionskontorene kan arbeide på en felles plattform.

En annen vinkling kunne være å ta utgangspunkt i VGs artikkel som ble publisert 12.05.16, hvor DNV GL varsler massekutt på trolig opptil 1000 stillinger globalt grunnet den lave aktiviteten i olje- og gassektoren. Det kunne vært interessant å se på hva som skjer med olje- og gassektoren og ikke minst innovasjonsprosessene i organisasjonen - vil disse forsvinne og hva vil skje med Step Change? Eller motsatt; vil medarbeiderdrevet innovasjon bli mer nødvendig og viktigere enn noen gang?

## Litteraturliste

- 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: 15.04.16  
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:701213/FULLTEXT01.pdf>
- Aasen**, Tone Merethe og Oscar Amundsen. 2011. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Amelie**, Maria. 2013. “Alle vil ha innovasjon men ingen vet hvordan man skaper det”  
Lesedato: 02.02.16 <http://www.tu.no/karriere/2013/10/23/alle-vil-ha-innovasjon-men-ingen-vet-hvordan-de-skaper-det>
- 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](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter2011/medarbeiderdrevetinnovasjon_kunnskapsstatus_des2011.pdf)
- Arbeidslivet**, Medarbeiderdrevet innovasjon. Lesedato: 03.04.16  
<http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Medarbeiderdrevet-innovasjon/>
- Askheim**, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deloitte**, Ten types of innovation, lesedato 05.05.16  
<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/strategy/articles/ten-types-of-innovation-the-discipline-of-building-breakthroughs.html>
- DNV GL**, Det Norske Veritas Germanischer Lloyd. Lesedato: 04.04.16  
<https://www.dnvgl.no/om/oversikt/vaar-historie.html>
- Engen**, Ole Andreas, & Gjelsvik, Martin. (2004). Radikale innovasjoner i etablerte foretak. Bergen:Fagbokforl.
- Fuller**, Clare og Arunima Kapoor. 2014 “The Guide to Co- Creation” in The Definitive Book of Branding. Ed. K Kompella. New Delhi/London, Sage Response
- Gjelsvik**, M. (2007), Innovasjonsledelse. Bergen, Fagbokforlaget
- Hennestad**, Bjørn W., Øivind Revang og Fred H. Strønen. 2014. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hertzberg**, D. & Moen, S. E. (2010). Deltakende innovasjon. Medarbeideres innovasjonsaktivitet i fem bedrifter i Buskerud: Fafo-rapport 2010:43.  
[http://fafo.no/~fafo/media/com\\_netsukii/20187.pdf](http://fafo.no/~fafo/media/com_netsukii/20187.pdf)
- Høyrup**, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts,

approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (2):

**Ind**, Nicholas, Clare Fuller og Charles Trevail. 2012. Det samskapede merket: Hvordan samskaping generer innovasjoner og utvikler merker. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

**Isachsen**, Arne. desember 1996 . Lesedato 25.02.16  
<http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/isaksen97.pdf>

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

**Johannesen**, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Christoffersen. 2010. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt forlag. 4. utg. ISBN: 978-82-7935-298-3

**Kvale**, Steinar og Svend Brinkmann. Det kvalitative forskningsintervju, 2009, 2.utgave

**Lystad**, Hanne. 2015. Lesedato:  
<http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/hanne-lystad/hvordan-lykkes-med-medarbeiderdrevet-innovasjon>

**Perez**, Carlota (2002): Technological Revolutions and Financial Capital. The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Edward Elgar, Cheltenham UK.

**Regjeringens håndbok**. Nærings- og handelsdepartement. 2011. "Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon" Lesedato 16.januar:  
[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)

**SNL**, Store Norske Leksikon. Lesedato: 1. mars 2016. <https://snl.no/innovasjon>

**Taylor**, Bill: Lesedato: 26.01.16. <https://hbr.org/2013/12/stop-me-before-i-innovate-again>

**Tidd**, Joe and John Bessant. 2011.

**Tidd**, Joe and John Bessant. 2013. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change 5th ed.

**Tollerud**, Hege. kommunikasjonsansvarlig i Teknopol, 2013, lesedato 02.02.16  
<http://slidegur.com/doc/4727640/norsk-lederundersokelse>

**VG**. Emil Mogård, 12.05.16. Lesedato 12.05.2016  
<http://www.vg.no/nyheter/olje-og-energi/det-norske-veritas-gl-varsler-massekutt/a/23682177/>



## Vedlegg 1

### Intervjuguide for ansatte

<b>Fase 1: Rammesetting</b>	<p><b>1. Løst prat (5 min)</b></p> <p>“Heihei, hyggelig” - Viktig å spørre om opptak er ok. “Hello, nice to meet you” - ok if we record the interview?</p> <p><b>2. Informasjon om bacheloroppgaven (5-10 min)</b> vem vi er, litt om oppgaven og hva vi ønsker å få ut av intervjuet</p> <p>Hvem er du? (Stilling, avdeling osv)</p>
<b>Fase 2: Erfaringer</b>	<p><b>3. Overgangsspørsmål: (15 min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hva er det første du tenker når du hører ordet innovasjon? What is the first that comes to mind when you hear the word “innovation?”</li><li>• Hva forbinder du med innovasjon? What do you associate with innovation?</li><li>• Har du hørt om begrepet MDI? Og vet du hva det innebærer? Have you heard of EDI? Do you know what it means?</li></ul> <p>- Hvis ikke de har hørt om det, så forklarer vi hva det innebærer</p>
<b>Fase 3: Fokusering</b>	<p><b>4. Nøkkelspørsmål: (40 min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Forbinder du dette med deres innovasjonsprosess? / Hva forbinder du med ordet MDI? Do you associate this with your innovationprocess?</li><li>• Hvordan fungerer deres innovasjonsprosess? Jobber dere sammen, hva slags oppgaver får dere tildelt? Jobber dere med dette hele tiden? Utdyp How does your innovationprocess work? Do you work together, what are the tasks, is this a fulltime process etc?</li><li>• I hvilken del av innovasjonsprosessen blir dere inkludert?</li></ul>

	<p>In which part of the innovationprocess are you involved?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● I hvilken grad føler du at du har blitt involvert i innovasjonsprogrammet? Do you feel included in the innovationsprocess? In which way?</li> <li>● Føler du ledelsen er åpne for deres ideer? Og på hvilken måte? Do you feel that the management is open for your ideas? In what way?</li> <li>● Har ledelsen kommet med rammer som dere må følge? Hva er i såfall disse? Have you recieved any limitations on how you should work? And what are these?</li> <li>● Har dere møtt på noen hindre i løpet av innovasjonsprosessen? Har du et eksempel på en situasjon på dette? (hvem tok beslutningen?) Have you meet any obstacles during the process? Do you have any examples?</li> <li>● Synes du innovasjonsprosessen har et forbedringspotensialet og hva er i såfal dette? Do you think the innovationprogram is ideal? Would you do anything different?</li> </ul>
<p><b>Fase 4: Tilbakeblikk</b></p>	<p><b>5. Oppsummering av intervju (ca. 15 min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Oppsummering/summary</li> <li>● Har jeg forstått deg riktig (stille spørsmål ved punkter vi er usikre) Have we understood you correctly?</li> <li>● Er det noe du vil legge til? Do you have anything else you want to say/add?</li> <li>● Er det noe dere ønsker/lurer på? Do you have any questions?</li> </ul>

## Intevjuguide for leder

<b>Fase 1: Rammesetting</b>	<b>1. Løst prat (5 min)</b>  “Heihei, hyggelig” - Viktig å spørre om opptak er ok.  <b>2. Informasjon om bacheloroppgaven (5-10 min)</b> vem vi er, litt om oppgaven og hva vi ønsker å få ut av intervjuet.
<b>Fase 2: Erfaringer</b>	<b>3. Overgangsspørsmål: (15 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Hva er det første du tenker når du hører ordet innovasjon?</li><li>● Hva forbinder du med innovasjon?</li><li>● Hva forbinder du med begrepet MDI?</li></ul> <p>- Hvis ikke de har hørt om det, så forklarer vi hva det innebærer</p>
<b>Fase 3: Fokusering</b>	<b>4. Nøkkelspørsmål: (50-60 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Forbinder du dette med deres innovasjonsprosess? / Hva forbinder du med ordet MDI?</li><li>● Hvordan gjennomføres innovasjonsprogrammet?</li><li>● Hvordan kom dere frem til denne innovasjonsprosessen? Har dere fått inspirasjon fra bøker/andre personer til selve innovasjonsprosessen? Eller er det en modell dere benytter?</li><li>● Hva gjør dere med deltakernes ideer?</li><li>● Synes du at dere er åpne for deltakernes ideer?</li><li>● Blir oppgavene som utføres i programmet benyttet ved senere anledning? Hva gjøres med resultatet?</li><li>● Synes du innovasjonsprosessen er optimal? Hva ville du ha gjort bedre eventuelt?</li></ul>
<b>Fase 4: Tilbakeblikk</b>	<b>5. Oppsummering av intervju (ca. 15 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Oppsummering</li><li>● Har jeg forstått deg riktig (stille spørsmål ved punkter vi er usikre)<ul style="list-style-type: none"><li>● Er det noe du vil legge til?</li><li>● Er det noe dere ønsker/lurer på?</li></ul></li></ul>

## Vedlegg 2.

### Intervju av respondent 4.

*Mandag 11. April*

*Varighet: ca. 45 minutter*

#### ***Ehm.. Hva jobber du med i dag?***

Jeg er i ansatt i en .. Har vært avdelingsleder lenge, i en avdeling som jobber med organisasjon og mannen i forhold til sikkerhet. Stort sett innenfor olje og gass jeg har jobbet. Vår avdeling gjør typisk sånne .. matematiske risikoanalyser og så har jeg vært avdelingsleder hvor vi har sett på organisasjonen og mannen i forhold til det kognitive og håndterer hvordan hans rolle er innen sikkerhet. Men så da har det vært trange tider, så da sa vi opp nesten alle i den avdelingen der jeg var avdelingsleder, så nå er jeg tilbake til vanlig produksjon og jobber med teknisk sikkerhet – som er mitt fagområde og det som går på kurs og opplæring av folk da.

Også pleier jeg å si at jeg er tredje generasjons innovatør, da faren min var oppfinner og bestefar også var oppfinner. Det var ikke så mange års siden .. Kanskje 10 år siden da jeg fant ut at jeg alltid havner i prosjekter som vi aldri har gjort før, så det gikk jo opp for meg at det er jo innovasjon og .. men spesielt på produktsiden og ikke alt det andre som har med innovasjon og gjøre. Bortsett fra at jeg alltid leter etter ting vi kan gjøre annerledes eller bedre. Så.. det er vel det. Så har jobbet masse.. Jobbet med masse på.. tror det meste av innovasjon i DNV GL skjer ute i prosjektene våre. Fordi vi er jo skrudd sammen sånn at vi ikke ønsker å gjøre samme jobben to ganger, vi har lyst til å forbedre den hver gang. Så det er den måten innovasjon stort sett skjer her. Enten så har du en ivrig prosjektmedarbeider som tenker ut lure ting eller så har du en kunde som spesifikke ønsker på ting som vi aldri har gjort før. Men den innovasjon får lite oppmerksomhet her i DNV GL, den blir litt sånn .. Den blir veldig sånn lite, klarer ikke å eskalere det ut. Fordi vi er et så stort selskap, og vi har ikke sånn som ala sånn som ”Excenter(?)” og andre store selskaper som har det veldig strukturert i forhold til hvordan de har løst et problem, det mangler vi litt her i Veritas. Men med knowledge databasen de gjør at liksom går fint på hjul hver eneste gang, men at det blir veldig SUBoptimalt – Norge kan gjøre det så er det tilfeldig om du kjenner en kar i Kuala Lumpur, så har han gjort nesten det samme, ja.

Så har de jo hatt noen sånne store innovasjonsprosjekter, for sånn som i gamle dager var det noe som het ”Cutting Edge” som var så-så mange prosjekt av inntekten som ble på en måte satt til innovasjon men ut i de forskjellige business-områdene som maritim hadde, olje-og gass hadde, energy hadde. Det er en type innovasjon. Så har vi det research driver med, vi har en egen research-avdeling og de driver med innovasjon. Det tredje tiltaket det er det han CEO som har, som heter ”Extraordinary innovation” som også er et type prosjekt. Det er vel de tre .. fire måtene da i prosjekter. Så har vi det BA’ene driver med, research gjør og det på CEO-nivå. Fire type innovasjonene som skjer.

***Er dette generelt på en måte?***

Ja, det er det.

***Hva er det første du tenker når du hører ordet innovasjon?***

Ehm .. **da tenker jeg på utvikling.**

***Hva forbinder du med innovasjon?***

For ja.. vi har jo tradisjonelt vært veldig rettet mot produkt, men så jeg har vært med på en innovasjons...kurs for fem år siden var det vel. Før jeg jobbet her, så jobbet jeg i Yara – landbruksdivisjonen til Hydro. Og da var vi også på sånn innovasjonsworkshoper hvor vi brukte metoden som het ”trykk-tank”. Har dere hørt om den?

***Neeiii, ikke som vi tror..***

Pressure-wessel kaller vi det. Trykk-tank. Det er flere sånne selskaper som driver og støtter det. Vi ble satt sammen, tatt ut av drift, satt sammen med mange forskjellige mennesker og skulle løse et eller annet. Og da var det fokus på både prosesser og måten vi leverte ting på, men også det vi leverte. **Så her i Veritas har det stort sett vært fokus på produkt og ikke så mye på de prosessene heller hvordan vi tjener penger på som også doblins og tens.. ”ten times of innovation”, her har det vært stort sett rettet mot produkt.**

*Før jeg går videre, glemte å informere at alle svarene du gir oss vil være anonymt så i bacheloroppgaven vår vil du bare stå som respondent. Ja.. Sånn at du vet det på forhånd, så kan du være trygg.*

*Ehm .. Videre. Nå skriver vi jo om medarbeiderdrevet innovasjon, har du hørt det begrepet før?*

Ja forståvidt så er det jo vi.. jeg tror .. jeg har ikke hørt akkurat ordet, men har hørt konseptet.

*Ja, og den. Bare for å komme fort inn på det, så er jo konseptet at medarbeidere blir involvert i innovasjonsprosesser og ikke at det bare er ledelsen som bare tar ansvar. Men at alle blir inkludert. Og den innovasjonsprosessen dere er i i dag, forbinder du det med dette?*

Ja, det er den hovedsaken sånn innovasjonsprosesser fungerer her i DNV GL. Gjennom prosjektene.

*Det er jo et program nå som heter Step Change, du er med i det nå?*

Ja. Det var det i gamle dager som het Cutting Edge. Innovasjon i BA'ene, business-områdene.

*Ja, .. hvordan synes .. hvordan fungerer selve innovasjonsprosessen?*

Hvilke av de? Vi er fire

*Åja, dere er fire ja. Den du er med i, eller er du med i alle fire?*

Ja igjen som jeg sa i stad, det er i det daglige arbeidet du gjør hvor du prøver å .. der det meste som skjer av innovasjon. Så er den step change som de har satt i gang nå som går på BA'ene. Så er det det research gjør, så er det som ligger på CEO nivå. Og jeg oppfatter at det å sette i gang et så stort prosjekt som Step Change som de har gjort nå, så glemmer de.. **tar de litt vekk den innovasjonen som skjer hver eneste dag ut i alle .. så det er hovedproblemet at vi ikke har noe felles metode og verktøy og jobbe med daglig innovasjon her men er avhengige av de som har kunnskap om det. Generelt så er vel den kunnskapen om innovasjon og innovasjon er ikke godt nok kjent i organisasjonen.**

*Så de glemmer at det dere gjør i hverdagen også er innovasjon?*

Ja det glemmer bedriften, så mangler vi også fokuset på å løfte det fram innovasjon.

*Hvis du tenker .. med tanke på Step Change. Hvordan jobber dere sammen, seperat, hva slags oppgaver får dere tildelt. Hvis du kan utdype?*

Jeg vet ikke hvor mye informasjon dere har fått om Step Change, jeg?

***Vi har kun fått den informasjonen som står på intranettet, det korte som står der.***

Jeg kan jo kort si hvordan jeg oppfatter at det er: Det er en modningsprosess av ideer, enten kan de være ideer man selv generer eller så er vi som en slags postkasse for andre.. for hele organisasjonen som kommer med ideer, også er det en strukturert prosess på hvordan modne ideer. Ehm .. med først er det å modne internt her, med eksperter her. Neste fase er .. heter hypotese-fase, så er det en discory-fase hvor man er ute og spør ”hva mener kunden om ideen du har”. Den siste fasen er en slags ”validation-fase”. Ehm .. Og det er som regel, den innovasjon som skjer ute i prosjekter så er det allerede en kunde så .. jeg opplever at det de har gjort nå, hvor de har gitt oss generell kunnskap om hva innovasjon at det også kan være en måten du leverer et prosjekt på. Og ikke leverer det som time-for-time, men en fastpris der man får en subscription hvert eneste år og liksom hele business-modellen rundt det. Det er det for lite, som sagt, kunnskap om og det er noe de prøver å løfte nå med Step Change hvor de har hatt disse 11 personene hvor de på en måte har .. samlet 11 folk som skal drive med en modning da.

***Ehm .. dere .. dette er jo en prosess som fungerer hele tiden så dere involvert/inkludert gjennom hele den prosessen?***

Ja.

***Så det har vært fulltid?***

Ja, vi har vært fulltid nå i 12 uker. Så spurte du jo om hvordan vi har jobbet.. Noen ideer så har vi jobbet i par, to og to, noen tre, noen fire, litt avhengig av hvilke type ide og hva hoved .. eh .. kriterie for å jobbe med en idé er at du har motivasjon for det. Så vi har ikke hatt noen andre kriterier, det er liksom .. vi har ikke gjort noen vurdering og sånn.. Av hele den innboksen så er det ikke sikkert at vi har liksom funnet de riktige gullkalvene i den innovasjonsboksen .. eller i den postboksen. Vi har kun hatt motivasjon og har syntes kult å jobbe med.

***Hvordan føler du at du har blitt involvert i innovasjonsprogrammet og hva tror du .. de som ikke har vært med tenker om dette?***

Ehm .. De tenker nok .. Det her er jo første dagen utenfor programmet Step Change, det sluttet jo på fredag. Dette her liksom første dagen i vanlig arbeid, så det .. gjennom hele prosessen så har vi opplevd at det hele tiden har vært interesse for det. Men folk har også .. i og med at jeg kommer fra et miljø hvor vi jobber med innovasjon daglig, så føler de kanskje at vi har fått litt mye attention sånn sett i forhold til .. og det er jo det jeg også har sagt hele tiden at det viktigste av

innovasjon er det som skjer ute i prosjekter, så på en måte .. vi mangler en systematikk å løfte frem innovasjon generelt i selskapet da.

***Ehm .. Synes du at ledelsen har vært åpne med de ideene dere kommer med? Og på hvilken måte i såfall? Har det vært blanda?***

Ledelsen har på en måte ikke .. det er ikke en ledelsesstyrt prosess her da.. så sann sett så vet jeg ikke hva du tenker på.

***Hvis dere kommer med ideer, så var det slik vi forsto det i stad så er det på en måte en jury som Ja, de forskjellige decision-gatene?***

***Ja, hvordan synes du de har vært med de ideene dere har kommet med?***

Ehm .. Der har det manglet litt hvilke kriterier vurderer de ideene etter i forhold til hvor langt vi har kommet i modningsfasen. Der har det vært en liten .. ikke helt samstemt der. Og .. men jeg opplever at de .. så lenge de ser et pengepotensialet i det, så er de åpne for ideer og hvis det er en kunde og hvis det er et .. need, så er de åpne.

***Føler du i forhold til Step Change, som du sier at de andre kan føle seg litt .. at dere har fått oppmerksomhet innenfor Step Change. Tenker du at det Step Change holder på med kunne ha blitt videreført til resten av organisasjon og de andre delene? Eller er det noe som ikke aktuelt og kun er en liten del.***

Hvis jeg tegner sirkelen her, så tror jeg at innovasjon skjer så mye i daglig virke mens step change har hatt den lille delen der. I tillegg har vi jo research som holder på her også er det den .. CEO innovasjon som er her. Jeg føler at de som er her i daglig arbeid, de trenger noen av de verktøyene og mekanismene som vi har lært. Men så trenger også selskapet og ledelsen og kunne se det som skjer og koordinere det som skjer. Vi er stort.. vi er 16 000 ansatte, ikke sant – og her har vi vært 12, og her er det fem og i research er det 40 mennesker som jobber. Meste av innovasjonen skjer her og så de trenger .. vi kan ikke ha sånne Step Change som kjøres som disse prosessene, det må ut i de forskjellige regionene da.

***Har dere hatt noen rammer dere må forholde dere til mens dere har jobbet? Eller har dere fått velge hvilke ideer så jobber dere ut fra det?***

Som sagt, så har vi ikke hatt noen .. vi har hatt den postkassen. Noen av de ideene har vært våre, noen ideer.. jeg har vel stort sett jobbet på egne ideer. Så har vi sett det å clustre ideer og på en



måte få flere puslespillbrikker til å vokse sammen og bli en litt større idé eller et litt større konsept. Og så må man litt flere av de ideene i Doblin ten types, det har hjulpet oss da. Så det har vært godt å ha den postboksen hvor alle de 16 000, eller det er jo ikke 16 000 da, men alle de i olje og gass ehm .. det er hele Veritas, vi er 16 000, men så har det absolutt vært bra. Og rammene, nei vi har ikke hatt no' .. bortsett fra .. rammene har jo vært at vi skal følge den prosessen med de beslutningsmøtene som har vært og at tiden tilgjengelig i de 12 ukene og jobbe videre. Jeg har jobbet videre med disse ideene i dag, så nå skal det da liksom ut i organisasjonen.

***Mhmm. Har dere møtt noen hindre? Hindringer i løpet av prosessen?***

Ja, masse hele tiden. **Organisasjonen, kundene og det å få snakket med kunder.** Eh .. **det å få organisasjonen til å skjønne.. å være med på en måte.** Og klare selge inn en god historie til organisasjonen, det å få med eksperter ... Vi er jo et eksperthus, det er jo 16 000 eksperter. Og få med en som har jobbet med .. levert den wordrapporten i ... i fem og tjue .. eller i tre generasjoner som jeg bruker å si, så har det vært hinder. Og det ser jeg også .. nå har jo vi en fordel .. jeg har jo en KPI at daglig så skal jeg jobbe med prosjekter kanskje 70% av tiden min. Da har ikke jeg tid til å drive med dette her resten. Så det er jo sånn som det her som blir spennende og se nå. Nå har vi på en måte hatt et sted vi har ført utgiftene våre, det har vært på det Step Change. Så det blir spennende og se hvordan skjer nå da.

***Hva du skal gjøre videre på en måte?***

Ja og hvem som finansierer for det er jo ikke.. vi er jo avhengig at kundene våre betaler for det arbeidet vi gjør og mye av den innovasjonen og det å snakke med folk, det å lage business-case og .. det er vanskelig å få .. da må tjenesten være stor og vi må få tjene penger på det etterpå.

***Synes du .. nå tenker jeg på Step Change generelt og hvordan den prosessen har vært, synes du den har et forbedringspotensialet?***

Ja, det synes jeg. Stort forbedringspotensialet.

***Og hva er i såfall de?***

Hmm.. litt av det vi har vært vitne til, så har selskapet står ovenfor et veiskille med at vi skal gjennom en digital transformasjon. **Så de har på en måte blandet litt det som er innovasjon og det som er å klare komme over på andre siden som et digitalt selskap.** Eh .. og da må .. da blir det litt sånn at må gjennom en total makeover som selskap, og da må det en del investeringer til og alt kan ikke da finansieres ved gode ideer og løsninger som kunder.. en kunde som betaler for noe til

sammen. Jeg tror at når vi kommer over på den siden der, så tror jeg at Step Change .. kan virke bra. Nå tror jeg at for å klare digital transformation så må skrum-prosess er bedre, hvis dere har hørt om skrum?

*Nei..*

Det er som at man driver med utvikling av verktøy for eksempel og tekniske løsninger. Så da går det jo mye fortere.. da har man nesten en prototype til kundene, så kan du spørre om de trenger dette. **Men nå så blir det mer sånn "hva trenger du?"** og jobber derfra. Så jeg tror at de har blandet litt sammen den prosessen som kreves for å ha digital transformation og det som er en innovasjonsprosess da.

Har dere noen spørsmål?

*Nei.. Har du noe du har lyst til å legge til? Vi er ved veis ende nå..*

Nei, ikke hvis det ikke er noe dere lurere på fra meg. Eller hvordan definerer dere medarbeider.. drevet innovasjon?

***Det er jo det at medarbeidere blir inkludert fra begynnelsen i en innovasjonsprosess da kan du si, som dere har hatt denne innboksen da, men om da .. hvis jeg kommer og putter en ide i denne boksen om jeg da blir inkludert videre i denne prosessen eller ikke. Og i hvilken grad er det bare sånn at.. kanskje det bare er sånn at man tar opp ideen og "okay"... så tar man med denne personen inn i et intervju for å høre rundt ideen og så tar for eksempel Step Change med denne ideen videre, eller blir jeg som hadde denne ideen inkludert videre i prosessen for å videreutvikle og komme med mine synspunkter og tanker i samarbeid med da Step change gruppen, eller en annen type gruppe.***

Det er jo ganske.. vi er jo et .. det er jo ganske mange som har følt .. vi er jo .. dere er ikke ingeniører ikke sant?

***Nei, vi går kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling.***

For ingeniører elsker jo å skape, og .. det er veldig sånn .. **vi har en kultur i selskapet som heter invented by me.** Så det er veldig mange babyer rundt i det selskapet her, så da det og .. få overta babyen fra noen andre og gjøre den til noe annet, det er veldig .. så vi trenger en kulturendring for det hvis vi skal få Step Change til å funke i hele organisasjonen her. Fordi atte... det er veldig .. vi kan se at noen har en ide, så kan vi se at det er noen som har jobbet med det samme i UK en stund og vi gjør det kanskje litt annerledes, så kan det være litt vanskelig for dem å skjønne at ..

Dette er samme.. Nå snakker vi om samme ting. Så den der.. i forhold til coaching og det å liksom å få de til å være med og spinne videre på ideer, det tror jeg må bli helt essensielt hvis vi skal få dette til å virke da. Ikke sånn som Step Change. Det er vel det vi mangler rundt Step Change sånn som det er nå i dag da.

*Så det er sånn at det er litt vanskelig kanskje de andre å faktisk legge babyen sin i postkassen da, for at noen andre skal ta den videre?*

Ja, de har mest lyst til å gjøre det selv.

*Ikke sant, så da mangler de både tid og kanskje kapasitet/ressurser til det så blir det bare en liten baby som blir lagt bort, som egentlig kunne vært gunstig for hele bedriften da?*

Ja.. Tror det er .. Det er det jeg mener med at jeg tror det ligger ganske mange gullkalver i denne organisasjonen som ikke blir .. tatt vare på. I forhold til hvis du tenker ledelsesdrevet organisasjon, så er produksjonsapparatet vårt at vi har en leder som deler ut arbeidsoppgaver, så løser du det fra a til å. Da må du ha fakturerbarhet og du må ha.. Vi har ganske sterke KPI'er på oss i forhold til produksjonen vår da. Og da .. **Alle de youtube-videoene jeg har sett om innovasjon, det er på en måte prosessdrevet og ikke produksjonsdrevet virksomhet da. Så det mener jeg at .. at vår organisasjon er .. her er lederen og han har masse slaver som gjør jobben sin. Det skjer veldig mye innovasjon her.. og hvis ikke han catcher det, for han har sine KPI'er om at avdelingen skal gå så og så stor profitt og han vil ikke gi fra seg PNL'en sin til noen som helst, så hvis .. hvis vi hadde klart å bli sånn. At det er disse som styrer sjappa – hvis vi gjør det på en lur måte og er gode på innovasjon, så vil sannsynligvis PNL'en bli like stor. Men at det er de .. de som .. ja nå .. du må ha at lederen kan noe om innovasjon da og kan drive med det.** Har dere sett de youtubevideoene eller TED-talksvideoene om innovasjon? Hvordan det blir...

*Han har brukt ganske mange av de i forelesning*

Ja .. Fordi det .. det vi mangler vi, at ledelsen forstår om innovasjon og klarer å liksom løfte frem han lille der som har sittet med en brilliant ide, men han lederen er bare opptatt av at du har levert og i tide, men ikke hvordan du har levert. Da vi også heller ikke mangler en struktur eller systematikk for å ta vare på hvordan har levert løsningen sin, så.. så mangler selskapet litt da. Så .. Nå har vi drevet mye med .. I og med bakgrunnen min i coaching og har jobbet mye med organisasjonspsykologer så ser vi på en måte at dette er det vi mangler for å ta innovasjon videre da. Så ..

***Veldig spennende. Håper dere lykkes med å nå ut til..***

Hvis vi får til dette her, så mener jeg at .. Ja, at vi har en veldig god fremtid da. Det er jo 150 år med innovasjon her, nå som ting går så fort og .. så er det på en måte viktig at .. han i Kuala Lumpur .. generasjonen deres har den søke-generasjonen dere vil finne ut om det .. vil ikke si at .. de som kommer først har veldig lyst til å komme først, men vi trenger de som kan gjøre det bedre etterpå. Sånn ala firefox og alle disse her. **Vi kan ikke bare være et selskap med early-adapters, vi må være noen som kan forbedre det også. Så vi er vel veldig early-adapter. Og det er det veldig lett å kopiere. Så hvis det ikke er .. hvis vi ikke får en struktur på det til å make it better, så sliter vi.**

***Hvor mange er dere i olje og gass?***

Det tallet kan jeg finne til dere.

***Det er greit å tenke.. Dere er jo bare 12, hvor mange er det i forhold til hvor mange dere egentlig er?***

Ja, de tallene kan jeg finne til dere. I hele Veritas er vi 16 000. Så kan jeg finne ut hvor mange vi er BA, så er vi på alle mulige kontinenter..

Nei, nå skravler jeg masse mer..

***Det går helt fint!***

Men litt tilbake på innovasjon, og hva vi som selskap er vant til her i Veritas fra i gamle dager..

Vet dere hva Veritas var i gamle dager?

***Mest maritim var det ikke det?***

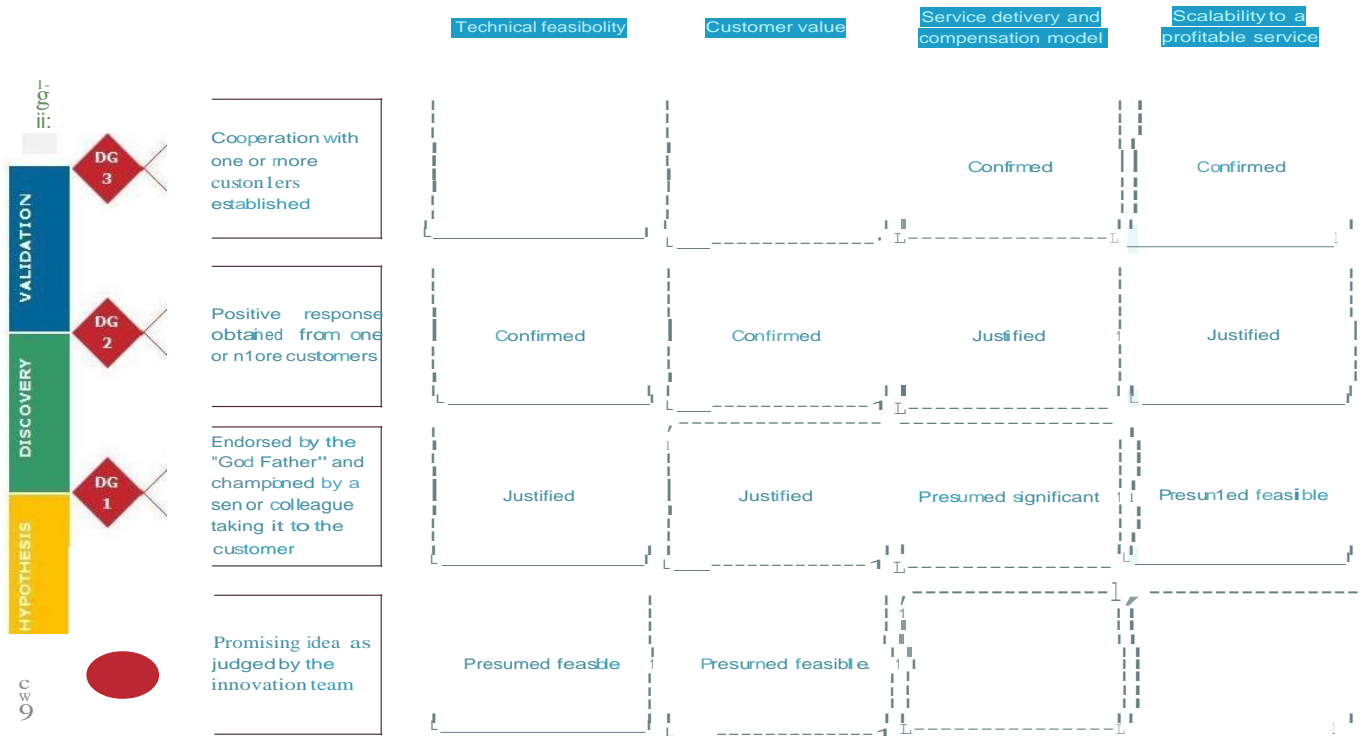
Jo, det var sånn at når noen skulle frakte varene fra a til b, bare du hadde en tømmerstokk, så kunne du gjøre det. Da var det bare forsikringsselskapet .. Forsikringsselskapet tok veldig mye penger fra de som bare hadde en tømmerstokk og mens de som hadde en pram, slapp å betale så mye. Så da sa Veritas at vi kan lage regler på hvordan vi skal bygge båtene dine og hvis du da bygger etter det, så slipper du forsikring på en måte. Og da skal vi passe på at båten din er intakt hele tiden. **Så på en måte har Veritas hatt en rolle om å komme med løsning og for eksempel sånn som i Asia og mange andre steder, så er jo kundene vant til at vi skal komme med beste løsning. Da er det vanskelig å drive med innovasjon ute i markedet der når de asiatiske kundene våre vil bare se en løsning som er den beste, de vil se Louis Vuitton de. Og ikke .. at vi går ut og spør hva slags veske vil dere ha liksom. Da .. Det vil ikke de. Det går veldig på hvordan kulturen er i**

de forskjellige regionene og da. Og så er det også hva slags tider .. Sånn som at det nå er tøft i oljebransjen, så er kundene våre ivrige til å høre hvis vi kan gjøre ting på en billigere eller effektiv måte. Så sånn sett er det lettere å drive med innovasjon nå enn det var for tre år siden, hvor det var all-time high i oljepriser og ingen som .. da ville de bare ha den tjenesten fra Veritas og ferdig med det. Så det er også litt kontekst med tanke på innovasjon nå som det er tøffere.

*\*Etter endt intervju ble det informert at det var mulighet for å få transkriberingen tilsendt i tilfelle det skulle endres på noe eller legges til noe.*

# Vedlegg 3

## The Idea Foundry decision gates



## The Idea Foundry decision gates

