

# Høy involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser

En casestudie av den norske banksektoren

HELENE HALS HALVORSEN

VEILEDER

Tor Helge Aas

**Universitetet i Agder, 2022**

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for Arbeidsliv og Innovasjon

Master

---

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder. Tiden som student har vært utrolig lærerik og utfordrende, og jeg sitter i dag igjen med ny kunnskap og en større faglig forståelse. Jeg gleder meg til å ta i bruk den kunnskapen jeg har tilegnet meg og ser frem til årene som venter meg i arbeidslivet. Dyktige forelesere og engasjerte medstudenter har gjort tiden som student ekstra spesiell.

I løpet av de to årene på masterstudiet har interessen for emner knyttet til kunnskapsutvikling og organisasjonsutvikling vært særlig stor, i tillegg til at jeg har hatt en spesiell interesse for mennesker som organisasjonens viktigste ressurs. Dette har hatt stor betydning for mitt valg av tema i masteroppgaven. Min motivasjon for denne oppgaven har vært ønsket om en bredere forståelse for verdien av mennesker i utviklingsprosesser, og hvordan de kan bidra til suksessfulle innovasjoner. Arbeidet med masteroppgaven har vært en krevende prosess med både opp- og nedturer, men mest av alt har det vært utrolig interessant og spennende.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle intervjukandidatene som har stilt opp til intervju og bidratt til viktig og relevant informasjon. Uten deres bidrag ville ikke masteroppgaven blitt den samme. Jeg setter stor pris på at dere satt av tid i en ellers hektisk arbeidshverdag.

Stor takk til min veileder, Tor Helge Aas, som gjennom hele mitt arbeid med masteroppgaven har gitt nyttige innspill og gode råd. Dette har vært en helt avgjørende støtte.

Sist, men ikke minst. Stor takk til familie, kjæreste og venner som har støttet meg gjennom hele studieforløpet. Takk for at dere alltid stiller opp og heier på meg.

Masteroppgaven er gjennomført og godkjent som en del av studiet innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder. Godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Grimstad, 14. juni 2022

Helene Hals Halvorsen

---

## Sammendrag

Involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser har den siste tiden fått stor oppmerksomhet innenfor innovasjonslitteraturen. Forskning har vist at kreative ferdigheter og evne til problemløsning finnes hos de fleste mennesker, og ved å utnytte denne kreative og innovative atferden kan organisasjoner oppnå betydelige innovative resultater og strategiske fordeler. Imidlertid viser litteraturen at det i praksis er få organisasjoner som kan hevde å utnytte hele spekteret av den kreative og innovative evnen som de ansatte i organisasjonen har å tilby. Nyere forskning antyder at dette kan ha en sammenheng med at verdien av en høyt involverende innovasjonspraksis kan variere avhengig av sektor, innovasjonstype og ulike faktorer knyttet til de forskjellige stadiene av innovasjonsprosessen. Formålet med denne studien har derfor vært å undersøke dette nærmere som et bidrag til forskningsteorien. Studien har tatt for seg følgende forskerspørsmål: *«I hvilke faser av innovasjonsprosessen vil det være hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere i forbindelse med tjenesteinnovasjoner innenfor banksektoren?»*

Denne masteroppgaven undersøker problemstillingen innenfor konteksten av den norske banksektoren. Forskningsmetoden som er benyttet i studien er kvalitativ metode med et intensivt forskningsdesign. Studien er gjennomført som en casestudie der innovasjonspraksisen innenfor en større norsk bank er studert. Datagrunnlaget er basert på seks intervjuer hvor fem informanter har bidratt til å skape innsikt og forståelse for utførelse av ulike innovasjonsprosesser i banken.

Resultatene fra studien indikerer at hensiktsmessigheten for høy involvering av medarbeidere innenfor banksektoren vil variere i de ulike fasene av innovasjonsprosessen, der sektor, innovasjonstype og faktorer knyttet til innovasjonsprosessen er påvirkende elementer. Basert på resultatene vurderes hensiktsmessigheten for høy involvering av medarbeidere som delvis hensiktsmessig i søkefasen, mindre hensiktsmessig i utvelgelsesfasen og i utviklingsfasen, hensiktsmessig i implementeringsfasen og hensiktsmessig ved gevinstrealisering.

Forskningsteorien innenfor dette området anses fremdeles som mangelfull, og det vil dermed være behov for videre forskning der sammenhenger mellom ulike aspekter ved innovasjonsprosessen og medarbeiderinvolvering undersøkes.

---

# Innholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Forord</b> .....  | <b>i</b>  |
| <b>Sammendrag</b> .....  | <b>ii</b> |
| <b>1 Innledning</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 Introduksjon og bakgrunn.....  | 1         |
| 1.2 Studiens formål og forskningsspørsmål.....   | 2         |
| 1.3 Masteroppgavens oppbygging.....  | 3         |
| <b>2 Teoretisk grunnlag</b> .....  | <b>4</b>  |
| 2.1 Innovasjonsbegrepet.....   | 4         |
| 2.1.1 Verdien av innovasjon.....   | 5         |
| 2.2 Innovasjonstyper.....  | 6         |
| 2.2.1 Digital produkt- og tjenesteinnovasjon.....  | 8         |
| 2.3 Innovasjonsprosessen.....  | 9         |
| 2.3.1 Søkefasen.....   | 10        |
| 2.3.2 Utvelgelsesfasen.....  | 12        |
| 2.3.3 Utviklings- og implementeringsfasen.....   | 14        |
| 2.3.4 Gevinstrealisering.....  | 16        |
| 2.4 Arbeidspraksis med høy involvering.....  | 18        |
| 2.4.1 Verdien av medarbeiderinvolvering.....   | 18        |
| 2.4.2 Ulike arbeidsstrategier for høy involvering.....   | 20        |
| 2.5 Påvirkende faktorer for høy involvering.....   | 23        |
| 2.5.1 Sektor som en påvirkende faktor.....   | 23        |
| 2.5.2 Individuelle forskjeller, jobbkarakteristikker og kontekstuelle faktorer som påvirkende elementer..... | 25        |
| 2.6 Teoretisk rammeverk.....   | 26        |
| <b>3 Metodebeskrivelse</b> .....   | <b>28</b> |
| 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....   | 28        |
| 3.2 Studiens forskningsdesign.....   | 29        |
| 3.2.1 Intensivt design.....  | 30        |
| 3.2.2 Kvalitativt design.....  | 30        |
| 3.2.3 Casestudie som hoveddesign.....  | 31        |
| 3.3 Datainnsamling.....  | 32        |
| 3.3.1 Kvalitativ metode for datainnsamling.....  | 32        |
| 3.3.2 Casebedrift.....   | 34        |
| 3.3.3 Utvalg.....  | 34        |
| 3.3.4 Intervjuprosessen.....   | 36        |
| 3.4 Dataanalyse.....   | 39        |
| 3.5 Studiens kvalitet.....   | 40        |
| 3.5.1 Validitet.....   | 40        |
| 3.5.2 Relabilitet.....   | 41        |
| 3.5.3 Generaliserbarhet.....   | 42        |

---

|  |           |
|--|-----------|
| 3.6 Etiske spørsmål.....   | 42        |
| <b>4 Presentasjon av funn .....</b>                                    | <b>43</b> |
| 4.1 Søkefasen .....  | 49        |
| 4.2 Utvelgelsesfasen.....  | 53        |
| 4.3 Utviklings- og implementeringsfase.....                            | 58        |
| 4.4 Gevinstrealisering.....  | 63        |
| 4.5 Oppsummering.....  | 66        |
| <b>5 Drøfting av funn.....</b>   | <b>68</b> |
| 5.1 Medarbeiderinvolvering i søkefasen.....                            | 70        |
| 5.2 Medarbeiderinvolvering i utvelgelsesfasen .....                    | 73        |
| 5.3 Medarbeiderinvolvering i utviklings- og implementeringsfasen ..... | 75        |
| 5.4 Medarbeiderinvolvering ved gevinstrealisering .....                | 78        |
| <b>6 Konklusjon .....</b>  | <b>79</b> |
| 6.1 Revidert teoretisk rammeverk .....                                 | 83        |
| 6.2 Praktiske implikasjoner .....                                      | 84        |
| 6.3 Begrensninger og videre forskning .....                            | 85        |
| <b>7 Referanseliste .....</b>  | <b>86</b> |
| <b>8 Vedlegg .....</b>   | <b>91</b> |
| Intervjuguide.....   | 91        |

---

## Figur og tabelloversikt

|   |    |
|---|----|
| Figur 1: The 4Ps of innovation space (Tidd & Bessant, 2021, s. 25) .....                                      | 7  |
| Figur 2: Simplified model of the innovation process (Tidd & Bessant, 2021, s. 22) .....                       | 9  |
| Figur 3: Outline framework for searching for innovation opportunities (Tidd & Bessant, 2021, s. 252)<br>..... | 10 |
| Figur 4: The innovation funnel (Tidd & Bessant, 2021, s. 306) .....   | 14 |
| Figur 5: Stage-gate process for new product development (Tidd & Bessant, 2021, s. 352).....                   | 16 |
| Figur 6: Teoretisk rammeverk.....   | 27 |
| Figur 7: Revidert teoretisk rammeverk .....   | 83 |
| <br>  |    |
| Tabell 1: Oversikt over studiens utvalg .....   | 36 |
| Tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter i studien .....  | 39 |
| Tabell 3: Oppsummering av funn .....  | 67 |

---

# 1 Innledning

## 1.1 Introduksjon og bakgrunn

Innovasjon er en stegvis prosess som organisasjoner går gjennom for å utvikle ideer til nye eller forbedrede produkter, tjenester og prosesser (Baregheh et al., 2009, s. 1332). Tidligere forskning beskriver innovasjon som avgjørende for organisasjoners ytelse, da innovasjon skaper gode forutsetninger for å tilpasse seg markedsendringer raskt, og gjør det mulig for organisasjoner å skape og opprettholde organisatorisk konkurranseevne (Farrukh et al., 2022, s. 1; Hammond et al., 2011, s. 90). Betydningen innovasjon har hatt for organisatorisk suksess har stadig blitt mer bemerket innenfor den konseptuelle og empiriske litteraturen i organisasjonsvitenskapen (Hammond et al., 2011, s. 90), og er i dag et svært utbredt begrep (Kahn, 2018, s. 453; Tidd & Bessant, 2021, s. 1-2). Innovasjon har lenge vært ansett som et ansvarsområde tilknyttet organisasjoners forsknings- og utviklingsavdeling (FoU), da praksisen har vært basert på antakelsen om at innovasjon krever spesielle ferdigheter, og derfor bør begrenses til grupper i organisasjonen som besitter disse ferdighetene. I dag påstås det at denne antakelsen ikke lenger er holdbar, da tidligere forskning har vist at alle mennesker besitter evnen til å finne gode løsninger på komplekse utfordringer (Echebiri, 2020, s. 42; Tidd & Bessant, 2021, s. 165). Studier har vist til en lang rekke eksempler fra ulike land, sektorer og bedriftsstørrelser at organisasjoner som inkluderer sine ansatte i innovasjonsprosesser opplever betydelige strategiske fordeler (Bessant, 2003, s. 13, 17). Ansatte anses derfor i dag som organisasjoners største ressurs (Tidd & Bessant, 2021, s. 165), og deres rolle i innovasjonsprosessen har blitt et fokuspunkt innenfor innovasjonslitteraturen (Echebiri, 2020, s. 42). Selv om tidligere forskning har vist til en rekke organisatoriske fordeler ved medarbeiderinvolvering, mener Bessant (2003) at det finnes relativt lite informasjon når det kommer til «det større bildet». I praksis kan det se ut til at det er få organisasjoner som kan hevde å mobilisere hele spekteret av den kreative og innovative evnen som organisasjonen har å tilby, og et sentralt spørsmål vil dermed være hvorfor noen organisasjoner ikke er i stand til, eller ser nytten av en arbeidspraksis med høy involvering (Bessant, 2003, s. 13, 26).

Ifølge Aas et al. (2015) viser studier til at noen sektorer er særegne sammenliknet med andre sektorer, og at innovasjonsledelsespraksisen dermed kan variere avhengig av type industri. Et eksempel på dette er produksjonsintensive tjenestebedrifter som bank, finans og forsikring, som produserer standardiserte tjenester i større skala. Det har vist seg at innovasjonsprosesser knyttet til tjenesteinnovasjon skiller seg fra tradisjonell produktinnovasjon når det kommer til

---

nødvendige ressurser, organisatorisk kompleksitet og effekter (Aas et al., 2015, s. 1-3, 7). Imidlertid påpeker Aas et al. (2015) at det finnes lite omfattende forskning innenfor dette området og at det dermed vil være behov for videre forskning. Mer spesifikk kunnskap på dette området kan gi viktig og verdifull innsikt i hvilken praksis som bør anbefales under ulike omstendigheter (Aas et al., 2015, s. 8, 10, 24-26).

Tidligere forskning har også vist at faktorer knyttet til de ulike fasene av innovasjonsprosessen kan påvirke den kreativiteten og ytelsen som oppstår på de ulike stadiene av prosessen. Det er dermed forventet at dette kan påvirke hensiktsmessigheten ved involvering i de ulike fasene av innovasjonsprosessen (Hammond et al., 2011, s. 95, 98, 101). Selv om Hammond et al. (2011) antyder positive korrelasjoner mellom ulike faktorer i innovasjonsprosessen og den innovative ytelsen, finnes det heller ikke her tilstrekkelig med forskning som kan bekrefte disse sammenhengene. Studien påpeker at videre forskning bør undersøke kreativitet og innovasjon på ulike stadier i innovasjonsprosessen for å gi bedre svar på ulike problemstillinger knyttet til individuelle og situasjonelle faktorer for høy involvering av medarbeidere (Hammond et al., 2011, s. 101-102). Studien til De Jong og Den Hartog (2010) er annen forskning som også antyder at informasjon på dette området er mangelfullt og at videre forskning er fortjent (De Jong & Den Hartog, 2010, s. 23-24).

## 1.2 Studiens formål og forskningsspørsmål

I denne masteroppgaven vil jeg se nærmere på innovasjonsledelsespraksisen innenfor den norske banksektoren. Ønsket med dette er å få en dypere forståelse for hvordan ulike elementer knyttet til innovasjonsprosessen kan få betydning for hensiktsmessigheten ved medarbeiderinvolvering. Målet med denne oppgaven er å skape innsikt og bidra til å tette det kunnskapsgapet som finnes knyttet til høy involvering av medarbeidere innenfor produksjonsintensive tjenestebedrifter. Forskning som dette er viktig ettersom den undersøker og problematiserer konseptet om en høy involvering, og kan dermed bidra til ny kunnskap som sier noe om høy involvering vil være mer eller mindre hensiktsmessig i noen situasjoner enn andre. Dette er verdifullt da dette området er lite studert fra tidligere, der den kunnskapen som eksisterer anses som mangelfull (Aas et al., 2015, s. 1, 3). Ny innsikt og kunnskap innenfor feltet vil ifølge Agars et al. (2008) være viktig på veien mot organisatorisk suksess og viktige konkurransefortrinn (Agars et al., 2008, sitert i Hammond et al., 2011, s. 102). På bakgrunn av dette er følgende forskerspørsmål formulert for denne oppgaven:



---

*«I hvilke faser av innovasjonsprosessen vil det være hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere i forbindelse med tjenesteinnovasjoner innenfor banksektoren?»*

Forskningen utføres ved å studere fire ulike innovasjonsmiljøer innenfor en større norsk bank. Det har vært viktig å skape dyp innsikt og forståelse for hvorfor medarbeidere involveres når de gjør, i tillegg til hvilke faktorer som kan påvirke hensiktsmessigheten for høy involvering.

Denne forskningen gir et bidrag til den eksisterende teorien ved å skape en dypere forståelse for kompleksiteten ved innovasjonspraksiser innenfor den norske banksektoren. I tillegg til dette tilfører den sentrale ledelsesperspektiver og erfaringer som forklarer verdien og hensiktsmessigheten av høy involvering.

### 1.3 Masteroppgavens oppbygging

Denne masteroppgaven består av seks kapitler med tilhørende delkapitler, der hver del skal bidra til oppbyggingen av en informativ og solid oppgave, som skaper grunnlag for et validt svar på forskerspørsmålet. I oppgavens første kapittel presenteres bakgrunnen for oppgaven, studiens formål og forskerspørsmål. I kapittel to redegjøres det for sentrale begreper og teorier knyttet til innovasjonsprosessen og høy involvering av medarbeidere. Nøkkelord er innovasjonsbegrepet, innovasjonstyper, digital produkt- og tjenesteinnovasjon, innovasjonsprosessen og arbeidspraksis med høy involvering. Den presenterte teorien skaper grunnlag for oppgavens teoretiske rammeverk, og skal benyttes videre for å finne svar på forskerspørsmålet. I kapittel tre redegjøres det for de metodiske overveielser og valgene som er tatt i forbindelse med utførelsen av studiens forskningsprosess. I kapittel fire presenteres funnene fra studien innenfor oppgavens teoretiske rammeverk, før de i kapittel fem drøftes og diskuteres i lys av oppgavens teoretiske utgangspunkt. I oppgavens siste kapittel sammenfattes hovedfunnene i en konklusjon der oppgavens forskerspørsmål besvares. Det siste kapittelet omfatter også studiens reviderte rammeverk, i tillegg til praktiske implikasjoner, studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

---

## 2 Teoretisk grunnlag

For å kunne svare på masteroppgavens forskerspørsmål skal det i dette kapittelet redegjøres for sentral og relevant teori knyttet til innovasjonsledelsespraksis, i tillegg til begreper og modeller for oppgaven. Teorien starter med en introduksjon av innovasjonsbegrepet, i tillegg til en redegjørelse for verdien av innovasjon. Dette er for å skape en grunnleggende forståelse for hva innovasjon er og hvorfor det er viktig for organisasjoners vekst og overlevelse. Videre belyses ulike innovasjonstyper, med spesielt fokus på produkt- og tjenesteinnovasjon som en sentral del av innovasjonsarbeidet i banksektoren. Det vil så redegjøres for digital produkt- og tjenesteinnovasjon som den siste tiden har fått stor betydning for utviklingsarbeid innenfor denne sektoren. Det vil så forekomme en omfattende presentasjon av innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant (2021), før det redegjøres for forskningsteori knyttet til konseptet om en innovasjonspraksis med høy involvering. Teorien skal bidra til å skape innsikt i ulike aspekter ved innovasjon som kan få betydning for den innovasjonspraksisen som forekommer i en organisasjon. Dette er viktig for å kunne forstå hvorfor hensiktsmessigheten ved høy involvering av medarbeidere kan variere avhengig av sektor, innovasjonstype og ulike påvirkningsfaktorer ved innovasjonsprosessen. Den presenterte teorien vil til slutt oppsummeres i et teoretisk rammeverk, som skal guide studien videre og som vil være sentralt i prosessen mot å finne svar på oppgavens forskerspørsmål.

### 2.1 Innovasjonsbegrepet

Innovasjon er et utbredt begrep, og i dag trenger vi ikke se langt før vi møter på innovasjonsimperativet. Organisasjoner inkluderer begrepet i uttalelser om deres strategier og visjoner, og politikere bruker ordet hyppig i deres uttalelser om hvordan livsstilen vår kontinuerlig formes og omformes av ulike innovasjonsprosesser. Innovasjon anses som viktig for kunder, aksjonærer, virksomheter og ikke minst for organisasjoners vekst og overlevelse (Kahn, 2018, s. 453; Tidd & Bessant, 2021, s. 1-2). Innovasjon er imidlertid ikke et nytt fenomen (Fagerberg, 2006, s. 1). Så langt tilbake som til 1950-tallet har innovasjon blitt ansett som viktig for å fornye verdien av varer og tjenester som tilbys i markedet. Selv i tiden før begrepet ble tatt i bruk, ble prosesser assosiert med innovasjon og økonomisk og teknologisk endring, oppfattet som viktige (Baregheh et al., 2009, s. 1323).

Som konsept eies og brukes innovasjon av flere ulike sektorer, og begrepet har av den grunn fått flere ulike betydninger (Baregheh et al., 2009, s. 1323). Opprinnelig stammer begrepet fra

---

det latinske ordet «innovare» som betyr å fornye noe eksisterende eller å skape noe helt nytt (Abelsen et al., 2013, s. 19; Tidd & Bessant, 2021, s. 19). Abelsen et al. (2013) henviser i sin teori til Joseph Schumpeter (1934), innovasjonsforskningens far, som en gang definerte innovasjon som «nye kombinasjoner av eksisterende ressurser» (Abelsen et al., 2013, s. 19). Begrepet har siden den tid utviklet seg og fått en bredere definisjon. Forskningsrådet (2012, s. 11) har i senere tid definert innovasjon på følgende måte:

*«Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsførings-modeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte.»* (Forskningsrådet, 2012, s. 11).

Definisjonen til forskningsrådet påpeker at en ny idé eller oppfinnelse ikke kan anses som en innovasjon før den har kommet til praktisk nytte. Dette skaper på mange måter et tydelig skille mellom forskning og innovasjon. Forskning bidrar til utvikling av ny kunnskap, dypere forståelse og faglig kompetanse, men for å kunne kalle det en innovasjon må verdien av forskningen bidra til å skape økonomiske verdier og samfunnsnytte. Forskning kan altså ikke regnes som innovasjon før den bidrar til skapelsen av en tjeneste, en produksjonsprosess eller en organisasjonsform som anses som ny for organisasjonen. (Forskningsrådet, 2012, s. 11; OECD Oslo Manual, 2018, s. 129).

Selv om innovasjon i dag er et utbredt fenomen, finnes det likevel misforståelser knyttet til innovasjonskonseptet. Dette har vist seg å være en av årsakene til hvorfor en rekke organisasjoner kan virke unnvikende i sin innovasjonsprosess (Kahn, 2018, s. 453; Kuratko et al., 2014, s. 648). En vanlig misforståelse er troen på at innovasjon må være noe helt nytt og radikalt og at mindre inkrementelle innovasjoner ikke betyr noe. Suksessfulle organisasjoner forstår at innovasjon er en kontinuerlig prosess, en reise, der stegvise forbedringer er like viktig som større endringer (Kahn, 2018, s. 453-454; Tidd & Bessant, 2021, s. 71).

### 2.1.1 Verdien av innovasjon

Ifølge Tidd & Bessant (2021) er det avgjørende at organisasjoner kontinuerlig utvikler og forbedrer de produktene og tjenestene de tilbyr markedet. Hvis denne utviklingen uteblir risikerer de å bli overgått av andre organisasjoner som selv er innovative i sine måter å skape og levere produkter. Omsider handler det om overlevelse, og historien er veldig klar på at

---

overlevelse ikke skjer av seg selv. De organisasjonene som overlever gjør det fordi de er i stand til kontinuerlig og strategisk endring og utvikling (Tidd & Bessant, 2021, s. 2).

Innovasjon anses å være et viktig virkemiddel for å oppnå vekst og utvikling som skal bidra til å åpne nye dører i markedet, øke eksisterende markedsandeler og for å gi organisasjoner konkurransefortrinn. Spesielt viktig er innovasjon i en tid der omgivelsene endrer seg hurtig. Teknologien endres med høy hastighet og den globale konkurransen tærer raskt på verdien til eksisterende produkter og tjenester. Innovasjon utgjør dermed en uunnværlig del av organisasjoners strategier av følgende grunner: skape mer produktive produksjonsprosesser, prestere bedre i markedet, skape et positivt omdømme hos kunder, og oppnå bærekraftige konkurransefordeler. Innovasjon kan også sørge for bedre strategiske orienteringer i organisasjonen for å overvinne utfordringene de møter mens de streber etter å oppnå bærekraftige konkurransefortrinn (Blomberg, 2014, s. 935; Gunday et al., 2011, s. 662; Mayfield et al., 2020, s. 715; Wiggins & Ruefli, 2002, s. 95-96).

## 2.2 Innovasjonstyper

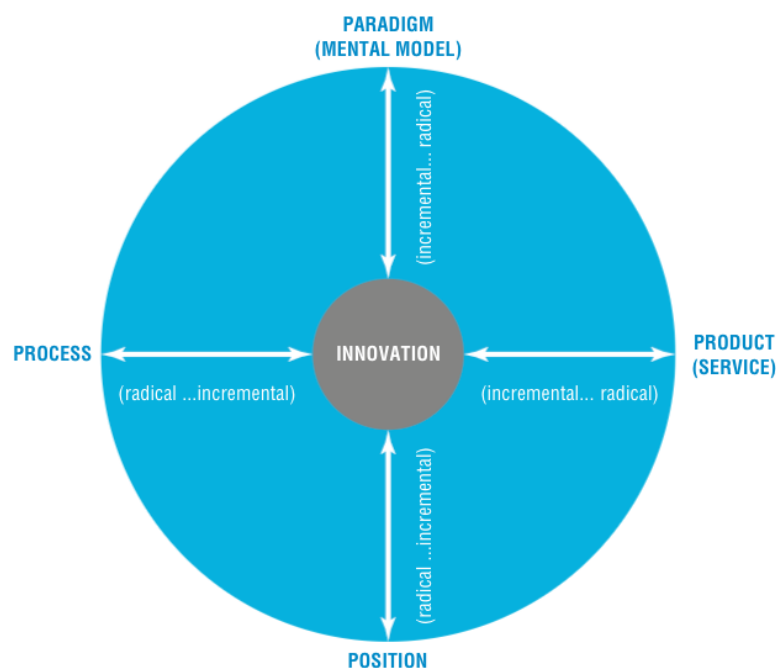
Innovasjon kommer i ulike former og fasonger, og kan knyttes til både produkter, prosesser, markedsføring og organisering. Gunday et al. (2011) beskriver i sin teori hvordan Schumpeter (1934) deler innovasjon inn i fem ulike typer: nye produkter, nye produksjonsmetoder, nye forsyningskilder, utnyttelse av nye markeder og nye måter å organisere virksomheter på (Gunday et al., 2011, s. 662). I likhet til Schumpeter (1934) argumenterer Gunday et al. (2011), OECD Oslo Manual (2005) og Tidd og Bessant (2021) for at endring og utvikling finner sted innenfor ulike mulighetsområder, men deler imidlertid innovasjon inn i fire brede hovedformer:

- *Produktinnovasjon (tjenesteinnovasjon)* – betydelig forbedring av produkter og tjenester som en organisasjon tilbyr
- *Prosessinnovasjon* – betydelig forbedring i hvordan produkter og tjenester skapes og leveres
- *Posisjonsinnovasjon (markedsføringsinnovasjon)* – betydelig forbedring i hvordan produkter og tjenester introduseres i markedet
- *Paradigmeinnovasjon (organisatorisk innovasjon)* – betydelig forbedring av en organisasjons underliggende forretningspraksis

---

(Gunday et al., 2011, s. 662; OECD Oslo Manual, 2005, s. 47-51; Tidd & Bessant, 2021, s. 24).

Gitt det brede mulighetsområdet er det enighet om at det vil være nyttig å ha en form for rammeverk eller et kompass som kan bidra til å navigere ulike innovasjonssøk. Tidd og Bessant (2021) viser til rammeverket, «4Ps» som illustrerer et kart over det innovasjonsrommet som er tilgjengelig for enhver organisasjon (Tidd & Bessant, 2021, s. 24). Rammeverket tar utgangspunkt i de fire hovedformene for innovasjon og er illustrert i figuren nedenfor:



Figur 1: The 4Ps of innovation space (Tidd & Bessant, 2021, s. 25)

I denne masteroppgaven er hovedfokuset å utforske produkt- og tjenesteinnovasjon, som en stor del av innovasjonsarbeidet innenfor banksektoren (Aas et al., 2015, s. 7). OECD Oslo Manual (2005), som er en manual om internasjonale retningslinjer for definering og vurdering av innovasjonsaktiviteter og for sammenstilling og bruk av relaterte data (Gunday et al., 2011, s. 662), definerer produktinnovasjon på følgende måte:

*«A product innovation is the introduction of a good or service that is new or significantly improved with respect to its characteristics or intended uses. This includes significant improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user friendliness or other functional characteristics»* (OECD Oslo Manual, 2005, s. 48).

---

Produktinnovasjon inkluderer både varer og tjenester, og er en form for innovasjon som drives frem av nye teknologiske fremskritt, endrede kundebehov, forkortet levetid på produkter og økende global konkurranse. Produkt- og tjenesteinnovasjoner utvikles ved å ta i bruk ny kunnskap og teknologi, men også gjennom utnyttelse av den kunnskapen og teknologien som allerede eksisterer. Et eksempel kan være utvikling av en ny bruksform av et eksisterende produkt, og kan innebære alt fra små endringer til betydelige forbedringer i materiale, komponenter og endringer i egenskaper som forbedrer ytelsen til produktet. Produktinnovasjon innen tjeneste kan være utbedringer i hvordan et produkt leveres, som for eksempel forbedret effektivitet og hastighet, eller utbedringer av tjenestens funksjoner og egenskaper. Produkt- og tjenesteinnovasjon kan også være introduksjon av helt nye produkter og tjenester (Gunday et al., 2011, s. 662; OECD Oslo Manual, 2005, s. 48). Produktinnovasjon er en krevende prosess og for å lykkes vil det være viktig med et sterkt samspill innad i bedriften, og mellom organisasjonen og organisasjonens kunder og leverandører (Gunday et al., 2011, s. 662).

### 2.2.1 Digital produkt- og tjenesteinnovasjon

Digital innovasjon beskrives av Nambisan et al. (2017) som bruken av digital teknologi under innovasjonsprosesser. Digital innovasjon anses å ha bidratt til vesentlige endringer av produkter og tjenesters karakter og struktur, muliggjort innovasjonskollektiver som involverer aktører med ulike mål og ferdigheter, skapt nye verdiskapningsveier, og totalt sett forandret en hel industri (Nambisan et al., 2017, s. 223).

Fremveksten av digital innovasjon har ført til økt forskning på fenomenet, og Nambisan et al. (2017) mener det er behov for en utarbeidelse av en ny definisjon som inkluderer variasjonen, fremveksten og rikdommen som digital innovasjon fører med seg (Nambisan et al., 2017, s. 224). Nambisan et al. (2017) foreslår følgende definisjon:

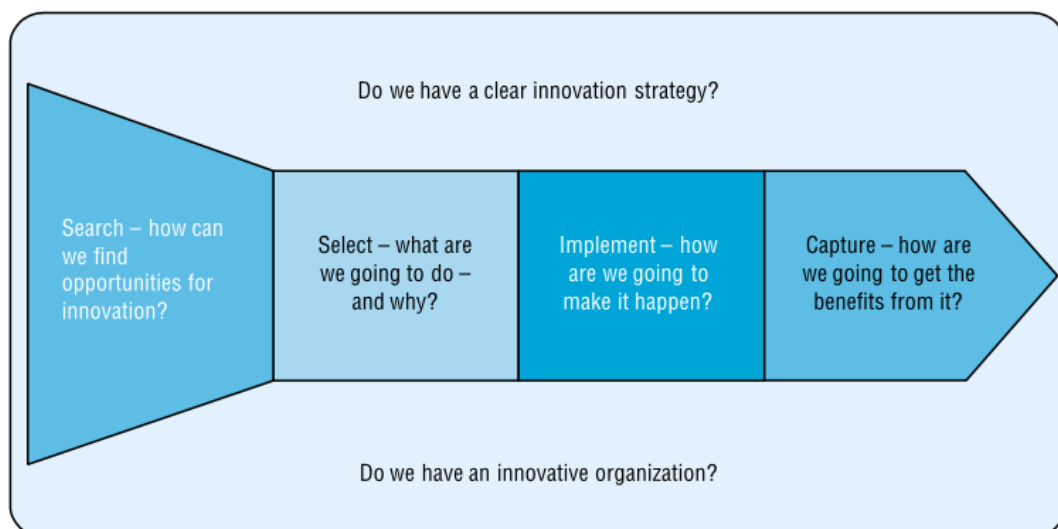
*«We conceptualize digital innovation as the creation of (and consequent change in) market offerings, business processes, or models that result from the use of digital technology. Stated differently, in digital innovation, digital technologies and associated digitizing processes form an innate part of the new idea and/or its development, diffusion, or assimilation. Given the above conceptualization, digital innovation management refers to the practices, processes, and principles that underlie the effective orchestration of digital innovation»* (Nambisan et al., 2017, s. 224).

---

Digital innovasjon har spilt en vesentlig rolle i transformasjonen av vår økonomi og vårt samfunn, og i tillegg har digital innovasjon bidratt til en vesentlig endring i innovasjonens natur. Klassiske produktinnovasjoner har blitt redusert til fordel for nye forretningsmodeller muliggjort av digitale teknologiplatformer (Ciriello et al., 2018, s. 563; Yoo et al., 2012, s. 1398).

### 2.3 Innovasjonsprosessen

Innovasjon skjer ikke av seg selv bare fordi vi ønsker at det skal skje – det er en kompleks prosess som bærer med seg risiko og krever nøyaktig og systematisk ledelse. Innovasjon er ikke en enkel hendelse, men en stegvis prosess der ideer utvikles til virkelighet og får verdi for omgivelsene. For å lykkes med innovasjon har tidligere forskning vist viktigheten av at innovatøren har en forståelse for: (1) hva en ønsker å oppnå og hvordan en kan oppnå det, (2) hvordan, hvorfor og når innovasjonsaktivitet skal finne sted, og (3) forstå at innovasjon er en lærende prosess og sørge for kontinuerlig forbedring av innovasjonsevner. Veien mot innovasjon kan ofte være usikker og by på en rekke utfordringer. Som et verktøy for å håndtere og overkomme hindringer underveis i innovasjonsprosessen har Tidd og Bessant (2021) utviklet en modell for innovasjonsreisen. Modellen er delt inn i fire ulike faser: søke, selektere, utvikle og implementere og gevinstrealisering (Tidd & Bessant, 2021, s. 22, 45, 71-72). Figuren nedenfor illustrerer Tidd og Bessant (2021) sin modell for innovasjonsprosessen:



Figur 2: Simplified model of the innovation process (Tidd & Bessant, 2021, s. 22)

---

### 2.3.1 Søkefasen

I omgivelsene rundt oss finnes det et rikt miljø fullt av potensielle kilder til innovasjon. Mulighetene er så mange at ingen organisasjoner vil ha tilstrekkelig med tid og ressurser til å undersøke enhver kilde som kan lede til innovasjon. I søkefasen vil det dermed være viktig at organisasjoner har en underliggende strategisk tilnærming til hvordan de kan søke etter de muligheter som vil skape økonomisk vekst og utvikling for deres organisasjon (Tidd & Bessant, 2021, s. 251, 272).

Tidd og Bessant (2021) har utviklet et enkelt rammeverk basert på fem ulike nøkkelspørsmål som skal hjelpe organisasjoner gjennom sentrale utfordringer i søkefasen. Elementene i rammeverket sier noe om hvor og hvorfor organisasjoner søker etter innovasjonstriggere. De fem nøkkelspørsmålene i rammeverket er: (1) hva søker organisasjonen etter, (2) når skal organisasjonen søke, (3) hvem i organisasjonen skal søke, (4) hvor skal organisasjonen søke, og (5) hvordan skal organisasjonen søke (Tidd & Bessant, 2021, s. 251-252). Figur 3 illustrerer dette rammeverket:



Figur 3: Outline framework for searching for innovation opportunities (Tidd & Bessant, 2021, s. 252)

Det første nøkkelspørsmålet i rammeverket til Tidd og Bessant (2021) er spørsmålet om «hva?». Hva finnes av muligheter og hvordan kan organisasjoner skape en balanse i søket mellom de ulike dimensjonene av innovasjon? I denne fasen står innovatøren ovenfor avgjørelser som får betydning for omfanget av innovasjonen. Den første nøkkeldimensjonen knyttet til spørsmålet om «hva?» omfatter *innovasjonens drivkraft* – drives ideen frem av



---

interne/eksterne forskningsbaser (FoU-aktivitet) – «knowledge push», eller er ideen basert på en forståelse av markedets/brukerens behov – «need pull». Den andre dimensjonen omfatter *innovasjonens omfang* – søker innovatøren endring/ forbedring av noe allerede eksisterende – «inkrementell innovasjon», eller ønsker innovatøren å utvikle noe helt nytt – «radikal innovasjon». Den siste nøkkeldimensjonen omfatter *ulike muligheter for søk* – ønsker innovatøren å utnytte eksisterende kunnskap må de anvende en metode for søk som er utnyttende – «exploit», mens ved søk etter ny kompetanse og muligheter må innovatøren benytte en utforskende metode – «explore». Alle disse nøkkeldimensjonene er sentrale i søket etter kilder til innovasjon (Tidd & Bessant, 2021, s. 252-254).

Det neste nøkkelspørsmålet i rammeverket til Tidd og Bessant (2021) stiller spørsmål til «når» innovatøren bør søke etter innovasjonsmuligheter. Ifølge Tidd og Bessant (2021) vil timing være avhengig av innovasjonens omfang og drivkraft. Et eksempel på dette kan være modne organisasjoner som fokuserer på «need pull», og svarer på ulike markeds- og brukerbehov etter hvert som behovene oppstår. Andre sentrale faktorer som påvirker spørsmålet om tid, er diffusjon, adopsjon og utvikling av innovasjon over tid. Det er viktig å huske på at innovasjon ikke er en binær prosess, men heller noe som finner sted gradvis over tid (Tidd & Bessant, 2021, s. 254-255).

Vi vet at innovasjon handler om å omsette kunnskap til verdi – og søkefasen handler om hvordan organisasjoner kan skaffe seg den kunnskapen som er nødvendig for å drive prosessen. Det tredje nøkkelspørsmålet i rammeverket til Tidd & Bessant (2021) handler om nettopp dette. Hvem er de ulike aktørene som involveres i søkeprosessen og hvor kommer de fra? I arbeidet mot innovasjon finnes det sjeldent ensomme aktører som innehar all relevant kunnskap som trengs for å bringe fram en ny idé. Realiteten er at prosessen krever flere aktører som på hver sin måte bidrar med ulike kunnskapselementer. Tidd og Bessant (2021) mener det er viktig å se kunnskap som en sosial prosess med mennesker som på ulike måter opptrer som bærere og formidlere av viktig informasjon. Innovasjon fungerer først når aktører deler, kombinerer og utvider sin kunnskap gjennom gjensidig interaksjon (Tidd & Bessant, 2021, s. 252, 255).

Videre i søkeprosessen må organisasjonen ta stilling til *hvor* søket skal finne sted – fra lokalt søk med sikte på å utnytte allerede eksisterende kunnskap til radikalt og videre inn i nye rammer. Spørsmålet om «hvor» søket skal finne sted er det fjerde nøkkelspørsmålet i rammeverket til Tidd og Bessant (2021). Dersom organisasjoner hadde hatt ubegrenset med

---

ressurser ville det vært greit å søke systematisk og overalt etter ulike innovasjonsmuligheter. Men selv i de største organisasjonene vil en slik tilnærming være urealistisk; ressursbegrensninger betyr at organisasjonen må være strategisk i sin tilnærming til hvor de søker. Ulike modeller og rammeverk har vist seg å være nyttige «innovasjonskompass» som forteller oss noe om hvilke innovasjonsområder som er tilgjengelige for organisasjonen. En annen komplementær tilnærming er bruk av ulike linser for å fange opp både sterke og svake innovasjonssignaler som kan lede til gode innovasjonsmuligheter (Tidd & Bessant, 2021, s. 24, 257).

Vi har nå vært innom hvilke innovasjonsmuligheter som finnes, når innovatøren bør søke etter de ulike mulighetene, hvem som bør involveres i søkeprosessen og hvor innovatøren skal søke. Det siste nøkkelspørsmålet i rammeverket til Tidd & Bessant (2021) handler om *hvordan* innovatøren kan søke på best mulig måte. En av utfordringene i søkefasen er nemlig hvordan man kan oppsøke og finne relevante triggere på en god nok måte og i en tidlig nok fase til å kunne gjøre noe med dem. Tidligere studier har også vist til viktigheten av å spre «nettet» så bredt som mulig – for å mobilisere flere ulike kanaler. Å bygge rike og omfattende koblinger med potensielle kilder til innovasjon er en nøkkelforskjell mellom vellykkede og mindre vellykkede innovasjonsprosesser. Realiteten er – som vi også har sett – at innovasjon utløses på alle mulige måter, og en fornuftig søkestrategi vil derfor være å søke så bredt som mulig (Tidd & Bessant, 2021, s. 263-264). I praksis finnes det ulike tilnærminger til hvordan organisasjoner kan søke etter innovasjoner. Bruk av ulike veikart eller hovedbruker-analyser kan være eksempler på slike tilnærminger (Tidd & Bessant, 2021, s. 129-130).

### 2.3.2 Utvelgelsesfasen

En innovasjonsprosess er mye mer kompleks enn teknologi som reagerer på signaler fra markedet (Tidd & Bessant, 2021, s. 345). Omgivelsene rundt oss byr på et mangfold av interessante og utfordrende muligheter for endring – problemet er bare at selv de største og veletablerte organisasjonene ikke har tilstrekkelig med ressurser til å møte dem alle. Før eller siden må organisasjonen velge hvilke innovasjonsmuligheter de ønsker å satse på – og dette valget kommer ikke uten risiko. Selv om innovasjon kan skape gode muligheter for vekst og utvikling, vil det alltid finnes en viss risiko knyttet til det ukjente og det å gjøre noe nytt. Utfordringen henger sammen med at organisasjoner ikke kan forutse om en innovasjon vil fungere eller ikke – vil teknologien føre til det de håpet på, vil markedet fortsatt være der og oppføre seg som de forventet, vil konkurrenter satse på en annen og mer vellykket retning og

---

vil regjeringen holde fast ved de samme spillereglene eller vil de iverksette nye. Alle disse variablene bidrar til økt usikkerhet knyttet til valget mellom de ulike innovasjonsmulighetene (Tidd & Bessant, 2021, s. 304-305).

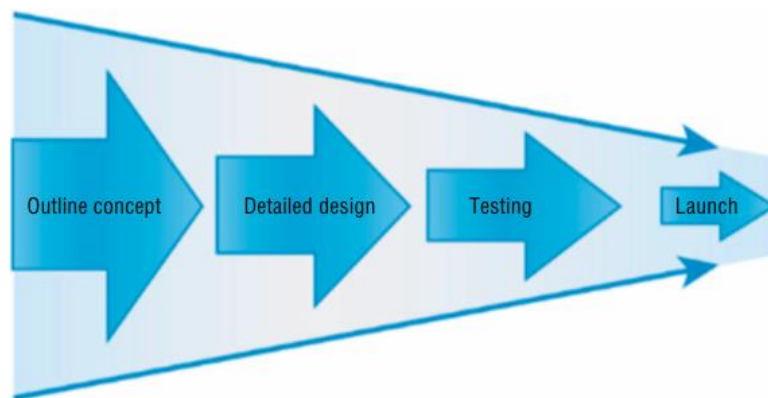
Å ta avgjørelser handler om forpliktelse, og når organisasjoner velger å gå i én retning velger de bort muligheter andre steder. For å sikre gode avgjørelser som samsvarer med organisasjonens mål og strategi samtidig som de bidrar til vekst og utvikling av organisasjonen, kan et strategisk rammeverk være et nyttig verktøy. Dette rammeverket bør bidra til en overvåking og tilpassing av innovasjonsprosesser etter hvert som de utvikles til løsninger, samtidig som det underbygger og rettferdiggjør en fortsettelse eller avslutning av prosjektet etter hvert som usikkerhet erstattes av kunnskap. Basert på dette kan vi si at organisasjonens første beslutning og de påfølgende avgjørelsene som styrer innovasjonens retning, vil bli et spørsmål om hvor godt organisasjonen klarer å kalkulere risikoen forbundet med de ulike alternativene (Tidd & Bessant, 2021, s. 305).

Utvelgelsesfasen handler dermed om å konvertere usikkerhet til noe som er nærmere en kalkulert risiko – det vil fortsatt ikke være mulig å garantere suksess, men det vil i det minste være et forsøk på å utforske de alternativene som finnes og anslå noen sannsynligheter for å oppnå et vellykket resultat. Noen satsinger innebærer lavere risiko enn andre, for eksempel ved inkrementell innovasjon har organisasjoner en viss forkunnskap om markeder, teknologier og regulatoriske rammer, og kan derfor foreta rimelig nøyaktige risikovurderinger ved å bruke denne informasjonen. Satsinger som handler om radikal innovasjon, vil på en annen side ha et høyere risikonivå på grunn av mangel på informasjon (Tidd & Bessant, 2021, s. 305-306). Sentralt i denne prosessen står *kunnskap*, da det er kunnskapen som omformer usikkerhet til risiko. Med økt kunnskap kan organisasjoner foreta nøyaktige beslutninger på om de ønsker å fortsette med et prosjekt eller ikke. Denne kunnskapen kan for eksempel komme fra teknologiske FoU-avdelinger, markedsundersøkelser, konkurranseanalyser eller trendspotting. Ved å investere i denne kunnskapen på et tidlig tidspunkt kan organisasjoner sikre viktig informasjon som kan lede til god beslutningstaking (Tidd & Bessant, 2021, s. 306).

Vi kan tenke på denne innovasjonsprosessen som en prosess for å redusere usikkerhet, samtidig som vi øker forpliktelse til ulike ressurser. Desto mer investert organisasjonen blir i et prosjekt, desto mer koster det – men desto mer kunnskap har de. Tidd og Bessant (2021) oversetter i praksis denne prosessen til det de kaller for «innovasjonstrakten». Innovasjonstrakten er ment

---

som et veikart som skal hjelpe organisasjoner til å ta og vurdere beslutninger om ressursforpliktelse (Tidd & Bessant, 2021, s. 306). Figuren nedenfor er en illustrasjon av denne prosessen:



Figur 4: The innovation funnel (Tidd & Bessant, 2021, s. 306)

Formålet med «innovasjonstrakten» til Tidd og Bessant (2021) er å sørge for at det blir foretatt vurderinger av viktig informasjon vedrørende tekniske og markedsmessige aspekter ved innovasjonen, når organisasjonen går fra høy usikkerhet til høy ressursforpliktelse. Det vil være fornuftig av organisasjonen å sørge for at de ikke tar forhastede beslutninger og forplikter seg til for mye i en tidlig fase der usikkerheten er høy, men heller sørger for å ta en rekke trinnvise beslutninger. Ved en trinnvis og kontrollert prosess kan organisasjonen sikre at forpliktelse kun skjer der risikovurderinger rettferdiggjør det. På denne måten kan organisasjoner gå fra usikkerhet til stadig mer velkalkulert risikostyring (Tidd & Bessant, 2021, s. 307).

### 2.3.3 Utviklings- og implementeringsfasen

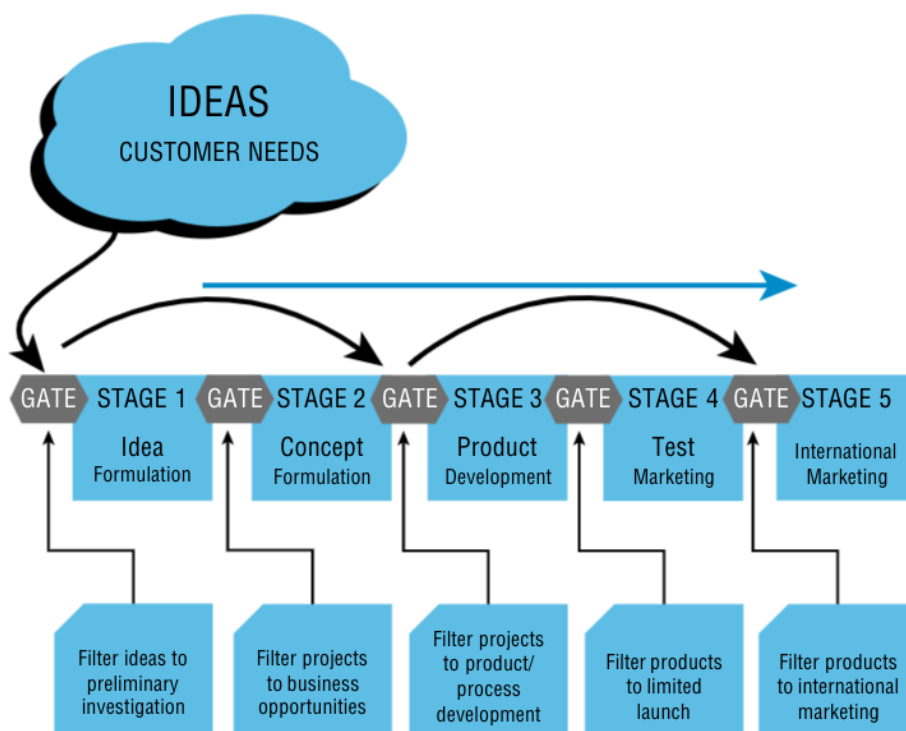
For å lykkes med produkt- og tjenesteutvikling mener Tidd og Bessant (2021) at gode utviklingsteknikker og verktøy ikke alltid vil være godt nok i seg selv – suksess oppnås når organisasjonen støtter innovasjonen samtidig som det finnes en klar struktur som styrer utviklingen (Tidd & Bessant, 2021, s. 350). Det er gjort mye forskning innenfor dette området og vi har i dag god kunnskap om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Selv med en god utviklingsstrategi finnes det likevel ingen garanti for å lykkes – men ved å implementere bestemte trinn i innovasjonsprosessen og sørge for at disse administreres på en god måte, er sannsynligheten for å lykkes større. Faktorer som har vist seg å påvirke suksessen til potensielle

---

innovasjoner har både vært produktspesifikke – definert markedsmål og fokus på forhåndsutviklede aktiviteter, og kontekst- og prosess-spesifikke – støtte fra toppledelsen og bruk av ekstern kunnskap. Ulike stadier av prosessen vil også kreve ulike verktøy og metoder for utvikling (Tidd & Bessant, 2021, s. 399).

I de fleste organisasjoner er utvikling av nye produkter eller tjenester et ganske uvanlig og sjeldent krav, og en stor utfordring ved organisering av produkt- og prosessutvikling vil være at organisasjoner ikke er utviklet eller designet for å håndtere innovasjonsprosesser. Den første avgjørelsen i utviklings- og implementeringsfasen er å utforme et team som skal drive denne prosessen. Tidd og Bessant (2021) skiller mellom funksjonelle team, tverrfunksjonelle prosjektteam eller en kombinasjon av de to. Et funksjonelt team kan befinne seg innenfor en enkelt funksjon eller avdeling som for eksempel forskning, markedsføring eller design, og tverrfunksjonelle team vil inkludere representanter fra flere av de ulike funksjonelle gruppene (Tidd & Bessant, 2021, s. 350). Godt utarbeidede team er viktig for at organisasjonen skal være i stand til å oppdage problemer, løse konflikter som oppstår underveis i prosessen og for å håndtere ulike relasjoner i og utenfor prosjekter. Prosjektledelsesstruktur er sterkt forbundet med suksess, og av de ulike formene for teamsammensetting vil det alltid være noen strukturer som gir bedre forutsetninger for å lykkes enn andre (Tidd & Bessant, 2021, s. 350).

Når organisasjonen har utarbeidet et solid utviklingsteam kan prosessen fra idé til produkt starte. Ifølge Tidd og Bessant (2021) er de mest kjente prosessene for produkt- og tjenesteutvikling «innovasjonstrakten» som ble introdusert i delkapittel 2.3.2 og «stage-gate» prosessen til Cooper (2017) (Tidd & Bessant, 2021, s. 349). Innovasjonstrakten eller utviklingstrakten handler som beskrevet tidligere om hvordan organisasjoner kan redusere usikkerhet ved å tilegne seg ny kunnskap. «Stage-gate-prosessen» til Cooper (2017) er en annen variant av utviklingsprosessen, og viser hvordan prosjekter må passere en rekke «porter», hver port med forskjellige beslutningskriterier, før ideen kan introduseres for markedet (Cooper, 2017, s. 157; Tidd & Bessant, 2021, s. 351). Figur 5 nedenfor illustrerer Tidd og Bessant (2021) sin versjon av «stage-gate-prosessen» til Cooper (2017):



Figur 5: Stage-gate process for new product development (Tidd & Bessant, 2021, s. 352)

De to rammeverkene for produktutvikling kan anses som nyttige verktøy for å strukturere utviklings- og implementeringsprosesser, som sørger for en vurdering av tekniske og markedsmessige aspekter ved de ulike fasene i prosessen (Tidd & Bessant, 2021, s. 351). Selv om modeller som dette kan skape en strukturert utviklingsstrategi er det likevel viktig å presisere at modeller av denne typen antyder en enkel, lineær prosess for utvikling og eliminering. I praksis er utvikling av produkter og tjenester en kompleks og iterativ (gjentakende) prosess, som gjør det vanskelig å forutse fremtidige resultater og gjør det dermed vanskelig å skape modeller med praktisk nytteverdi. Det finnes likevel en felles enighet om at utviklingsprosessen bør inneholde en form for konseptgenerering, prosjektvurdering og utvelgelse, produktutvikling og produktkommersialisering (Tidd & Bessant, 2021, s. 352-353).

#### 2.3.4 Gevinstrealisering

Den siste fasen i innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant (2021) tar for seg gevinstrealisering. Gevinstrealisering handler om organisasjonenes evne til å skape og tilegne seg verdi fra sine innovasjoner. Denne fasen av innovasjonsprosessen anses å være svært viktig for å sikre at verdien av innovasjonen beholdes i organisasjonen, og ikke faller i konkurrentenes hender. I litteraturen til Tidd og Bessant (2021) introduseres tre ulike grupper av faktorer som kan

---

påvirke organisasjoners evne til å tilegne seg verdi fra innovasjoner: *anvendelighets-regime*, som handler om hvordan organisasjoner kan beskytte sine innovasjoner fra konkurrenter – henholdsvis gjennom patentering og taus eller kodifisert kunnskap; *komplementære eiendeler*, som merkevare, posisjon, støtte og tjenester; og *dominant design*, som vil si at innovasjonen har oppnådd en «de facto standard» (en dominerende posisjon i markedet) (Tidd & Bessant, 2021, s. 505-508).

Innovasjon beskrives ofte som en kompleks reise gjennom et usikkert territorium og innebærer en rekke hindringer, feilkalkuleringer og uforutsette utfordringer og problemer. En vellykket innovasjon innebærer å fullføre denne reisen, ved å skape nye produkter og tjenester som kan introduseres på markedet og skape verdi for bruker og organisasjon. Ifølge Tidd & Bessant (2021) vil enhver innovasjonsprosess åpne opp for muligheten til viktig ettertanke og refleksjon. Å forstå hva som fungerer og hva som ikke fungerer på ulike nivåer, eller å gjenkjenne typiske utfordringer som kan oppstå på bestemte faser i innovasjonsprosessen, vil være svært nyttig å ha med seg i fremtidige innovasjonsprosesser. Gode erfaringer anses å være en viktig og ettertraktet ressurs som både kan skape verdi og viktige konkurransefortrinn for organisasjonen (Tidd & Bessant, 2021, s. 571-572).

Dette markerer slutten på den første delen av teorikapittelet som nå har gitt oss en grundig forståelse for hva innovasjon er, og hvordan organisasjoner kan arbeide med innovasjon for å oppnå vekst og utvikling. Teorien har gitt oss innsikt i de fire hovedformene for innovasjon som til sammen utgjør det mulighetsområdet tilgjengelig for enhver organisasjon, i tillegg til hvordan fremveksten av digital innovasjon har skapt nye muligheter for organisasjoners utviklingsarbeid. Videre har redegjørelsen av innovasjonsprosessen til Tidd og Bessant (2021) gitt oss en dyp forståelse for hvor sammensatt og komplekst innovasjon er, i tillegg til hva som vil være viktig å ta hensyn til for at en organisasjon skal lykkes med dette. Den grundige beskrivelsen anses som viktig for at vi senere skal være i stand til å drøfte og besvare oppgavens forskerspørsmål. Den neste delen av teorikapittelet vil ta for seg arbeidspraksis med høy involvering, der vi skal se på ulike aspekter ved inkludering av medarbeidere.

---

## 2.4 Arbeidspraksis med høy involvering

For over tretti år siden introduserte Lawler (1986) begrepet «high-involvement-management» som beskriver en arbeidspraksis som involverer organisasjonenes ansatte (Smith, 2018, s. 209). Selv om arbeidspraksisen hadde vært i bruk i over ti år, var det først nå den fikk sitt allmenne uttrykk (Knicely, 1987, s. 297). Lawler er kjent for sitt arbeid med bedrifter der han utviklet ulike systemer for medarbeiderinvolvering, og basert på den kunnskapen og de erfaringen han tilegnet seg, understreker han tydelige sammenhenger mellom medarbeiderinvolvering og organisatorisk effektivitet. Han mener at en arbeidspraksis som sørger for at flere får muligheten til å delta i viktige beslutninger, vil bidra til effektive måter å utforme gode løsninger på organisatoriske utfordringer (Knicely, 1987, s. 297-298). Lawler er imidlertid ikke alene om denne oppfatningen. Tidd og Bessant (2021) understreker i sin teori at menneskene er bedriftens største ressurs. Sammen med begreper som «makt» og «teamarbeid», mener de at menneskene utgjør det kreative hjertet av organisasjonen. Til tross for dette har det vist seg at bare en håndfull bedrifter fører en arbeidspraksis med høy involvering (Tidd & Bessant, 2021, s. 165, 181). Lawler (1986) mener at dette er et resultat av at mange ledere har motsatt seg konseptet, da nye tilnærminger ofte er krevende og innebærer store risikoer. Likevel mener han sterkt at det å ikke endre seg kan være enda mer risikabelt (Knicely, 1987, s. 297).

### 2.4.1 Verdien av medarbeiderinvolvering

Det å skape og opprettholde en kultur for innovasjon med høy involvering har vist seg å kreve hardt arbeid. Hvorfor skal organisasjoner bruke tid og ressurser på å oppnå en arbeidspraksis som dette? Har vi sterke nok bevis som tilsier at det å ta vare på menneskene i organisasjonen, og ikke minst gi dem muligheten til å delta i innovasjonsprosesser, faktisk utgjør en forskjell? I praksis vil det være et spørsmål om innsatsen som legges til grunn for å inkludere medarbeidere i innovasjonsprosessen, faktisk fører til betydelige endringer og forbedringer (Bessant, 2003, s. 13, 17-18).

Tidligere forskning har vist at alle mennesker besitter evnen til å finne gode løsninger på komplekse utfordringer. Dersom organisasjoner utnytter en slik kreativ atferd blant en gruppe mennesker med ulike ferdigheter og perspektiver, mener Tidd og Bessant (2021) at ekstraordinære ting kan oppnås (Tidd & Bessant, 2021, s. 165). Flere andre forfattere peker også på hvordan deltakende praksiser kan skape gunstige effekter for organisasjoner (f.eks. Ramstad, 2014; Subramony, 2009). Individuell kreativitet og talent vil imidlertid ikke være nok



---

for å oppnå innovasjon. Teamarbeid og kreative kombinasjoner av ulike ferdigheter og perspektiver vil være likeså viktig. Enten det dreier seg om å utvikle nye produkter og tjenester eller å forbedre noe som allerede eksisterer, vil suksessen komme til dem som arbeider sammen i høyytelsesteam (Tidd & Bessant, 2021, s. 165).

Ifølge Bessant (2003) viser tidligere forskning til en lang rekke eksempler fra ulike land, sektorer og bedriftsstørrelser at organisasjoner som inkluderer sine ansatte i innovasjonsprosjekter opplever betydelige strategiske fordeler. Disse eksemplene er henholdsvis knyttet til inkrementell innovasjon («å gjøre det vi gjør bedre»), som «Kaizen», «Lean-Production», total kvalitetsledelse og andre metoder for å mobilisere involvering og forpliktelse i forbindelse med innovasjon. Flere av eksemplene viser likevel til at radikal innovasjon («å gjøre noe nytt») også kan ha nytte av en høyt involverende tilnærming – ikke bare for å trigge endring, men for å lykkes med implementeringen (Bessant, 2003, s. 13, 17).

Det første beviset som Bessant (2003) mener støtter en høyt involverende tilnærming er tidligere organisasjons-atferds-studier som har vist en tydelig kobling mellom menneskelig engasjement og deltakelse, og innovasjonseffektivitet. Disse studiene bygger imidlertid i stor grad på det Bessant (2003) beskriver som *læringskurveeffekten*, og handler om hvordan organisasjoner kontinuerlig involverer sine ansatte for å oppnå effektive innovasjonsprosesser. Konseptet bygger på oppfatningen om at jo oftere mennesker involveres i aktiviteter, jo mer forståelse får de og jo mer effektive blir prosessene. Bak denne tankegangen finnes også den virkelige vanskeligheten. I praksis vil aktiviteter som dette kreve fokus og vedvarende innsats, noe som anses å være en vesentlig hindring for organisasjoner med begrensede ressurser (Bessant, 2003, s. 13, 18-19).

Et annet bevis som støtter en høy involveringspraksis, er ulike studier som har undersøkt virksomhetsytelse over en lengre tidsperiode. Flere av studiene har vist at organisasjoner som investerer i sine ansatte, og som tilrettelegger for aktiviteter der de kan bruke kreativiteten sin, oppnår bedre resultater enn gjennomsnittet (Bessant, 2003, s. 19).

Et tredje bevis som Bessant (2003) mener støtter en høy involveringspraksis, er en rekke studier av medarbeiderinvolverings-programmer. Studier av denne typen har vist hvordan ulike tiltak for medarbeiderinvolvering har ført til betydelige ytelsesforbedringer for organisasjonen. Et eksempel på dette har vært implementering av forsalgsordninger som har gitt medarbeidere

---

muligheten til å presentere ulike ideer og forlag ledelsen, som har bidratt til gode løsninger for hvordan organisasjonen kan overkomme hindringer og oppnå sine mål (Bessant, 2003, s. 23). Selv om det finnes en rekke studier som fremhever fordelene av medarbeiderinvolvering, mener imidlertid Bessant (2003) at det finnes relativt lite informasjon når det kommer til «det større bildet». Hvor utbredt er denne tilnærmingen? Hvorfor velger organisasjoner å fremme en høy involveringspraksis? Hvilke fordeler opplever organisasjoner som følge av høy involvering? Og hvilke barrierer hindrer organisasjoner i å praktisere innovasjon med høy involvering? Dette delkapittelet har vist til flere eksempler som støtter en tilnærming som inkluderer de ansatte i innovasjonsarbeid. I praksis ser vi likevel at det er få organisasjoner som kan hevde å mobilisere hele spektret av kreativitet og innovativ evne som de ansatte i organisasjonen har å tilby (Bessant, 2003, s. 13, 26).

#### 2.4.2 Ulike arbeidsstrategier for høy involvering

Delkapitlene ovenfor har vist oss hvordan en arbeidspraksis med høy involvering kan skape fordelaktige effekter for individuell og organisatorisk ytelse. Arbeidsstrategier som dette forbindes ifølge Wood og De Menezes (2011) med arbeidsgivere som skaper (a) muligheter for arbeidsinvolvering og deltakelse, (b) intensiv opplæring og utvikling og (c) intensiver. I praksis har det vist seg at høyt involverende arbeidsstrategier vektlegger disse elementene i ulik grad, noe som har ført en forvirring i litteraturen over de ulike begrepene som brukes: innovativ arbeidsatferd, medarbeiderdrevet innovasjon og innovasjon med høy involvering («high-involvement-innovation»). Det man imidlertid er enige om er at praksiser med høy involvering er en dimensjon ved «high-performance work systems» (HPWS). Det er ikke et mål å skape en debatt mellom de ulike dimensjonene, men riktig nok et poeng å fremheve at det finnes ulike begreper for høyt involverende arbeidsstrategier. I litteraturen finnes det en betydelig overlapping mellom disse konseptene og de brukes ofte om hverandre (Smith, 2018, s. 209; Wood & De Menezes, 2011, s. 1587). Videre i dette delkapittelet skal det redegjøres for de ulike begrepene, før det tas et standpunkt til hvilket begrep som skal benyttes i denne oppgaven.

#### *Innovativ arbeidsatferd*

Innovativ arbeidsatferd kommer av det engelske ordet «innovative work behavior» (IWB) og beskrives av Janssen et al. (2004) som en arbeidspraksis der ideer drives frem av individet og ikke av organisasjonen (Janssen et al., 2004, s. 129-130). Innovativ arbeidsatferd er et ytre uttrykk for de ansattes indre kreativitet og defineres av Li og Hsu (2016) på følgende måte:

---

«(...) it is a method used to develop creative products and a process through which employees generate and implement new ideas to improve performance or solve work-related problems» (Li & Hsu, 2016, s. 2821).

Innovativ arbeidsatferd skiller seg fra medarbeiderkreativitet – produksjon av nye og nyttige ideer, tjenester, prosesser og prosedyrer – ved at tilnærmingen også inkluderer implementering av de ideene som genereres. I motsetning til kreativitet, er IWB eksplisitt ment til å skape en fordel for organisasjonen. Tilnærmingen har en klarere strategi og det forventes at ideene skal resultere i innovativ produksjon. Kreativitet anses å være en avgjørende komponent innenfor IWB, og vil ofte være mest synlig i begynnelsen av innovasjonsprosessen når ideer genereres som svar på arbeidsrelaterte utfordringer eller ytelsesgap. Innovativ arbeidsatferd omfatter dermed både utvikling og implementering av ideer (De Jong & Den Hartog, 2010, s. 24; Li & Hsu, 2016, s. 2821-2822).

#### *Medarbeiderdrevet innovasjon*

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) kommer av det engelske ordet «employee driven innovation» (*EDI*), og refereres til som generering og implementering av nye ideer, produkter og prosesser som utgjør en betydelig forskjell for organisasjonen. Innovasjonsprosessen ledes og drives frem av én enkelt medarbeider eller gjennom felles innsats fra to eller flere ansatte, som ikke er tildelt denne oppgaven. MDI indikerer dermed at innovasjon både kan oppstå fra «vanlige» medarbeidere, som for eksempel butikkmedarbeidere, fagmenn eller mellomledere på tvers av avdelinger og bransjer (Kesting & Ulhøy, 2010, s. 66). Selv om MDI kan avvike fra eksisterende praksis og prosedyrer, eller fra eksisterende produkter, vil resultatet alltid være noe nytt og må ikke forveksles med kontinuerlig forbedring. Kesting og Ulhøy (2010) henviser i sin teori til Ford (2001) og Cohen et al. (1972) som mener at MDI bygger på antakelsen om at enhver ansatt besitter urealiserte ferdigheter som potensielt kan skape fordeler for organisasjonen og de ansatte dersom potensialet utnyttes. Det hevdes at medarbeiderdrevet innovasjon er en del av den daglige arbeidspraksisen, og vil ofte utløses gjennom sosial interaksjon og utveksling av ideer (Kesting & Ulhøy, 2010, s. 66).

#### *High-involvement innovation (HII)*

High-involvement innovation (HII) beskrives som en arbeidspraksis som konsekvent forsøker å øke den innovative kapasiteten ved å involvere en bredere arbeidsstyrke (Smith, 2018, s. 210). Innovasjon har ofte blitt sett på som en del av arbeidet til spesialister innenfor FoU,

---

markedsføring, design eller IT, men ifølge Tidd og Bessant (2021) vil kreative ferdigheter og evne til problemløsning finnes hos de fleste mennesker. En arbeidspraksis som HII forsøker å gå bort fra den eksklusive modellen for innovasjon, der bare utvalgte ansatte har lov til å innovere. Dette handler om å utvide deltakelsen i prosessen ved å involvere mennesker som vanligvis ikke har vært ansett som en del av de kreative ressursene tilgjengelig i organisasjonen (Smith, 2018, s. 210). Tidd og Bessant (2021) forklarer at organisasjoner som evner å skape en arbeidspraksis som utnytter organisasjonens fulle potensial, kan oppnå betydelige innovative resultater. Selv om hver enkelt medarbeider kun har kapasitet til å utvikle mindre inkrementelle innovasjoner, kan summen av disse handlingene skape en betydelig og langsiktig effekt (Tidd & Bessant, 2021, s. 179).

Tidd og Bessant (2021) viser imidlertid at implementering av HII krever tid og ressurser, og vil i stor grad avhenge av organisasjoners kapasitet for inkludering av mennesker og evne til utvikling av involveringssystemer. HII representerer en tilstand der medarbeidere i bred forstand involveres i ulike aktiviteter for eksperimentering, forbedring og kunnskapsdeling, i tillegg til aktiviteter for utvikling av en aktiv og lærende organisasjon. Det vil i denne sammenheng være viktig at organisasjoner sørger for at de medarbeiderne som inkluderes i ulike innovasjonsaktiviteter innehar den nødvendige kunnskapen som trengs for at organisasjonen skal oppnå ønsket mål. En arbeidspraksis med høy involvering vil kreve en viss form for kontroll og overvåking av hensiktsmessige mekanismer for å styre og justere utvikling og forbedring i riktig retning. På bakgrunn av dette kan vi si at HII i korte trekk handler om hvordan organisasjoner arbeider for å binde mennesker i organisasjonen sammen og hvordan de legger til rette for aktiv deltakelse (Tidd & Bessant, 2021, s. 183-184)

Basert på redegjørelsen av de ulike arbeidsstrategiene for høy involvering, ser vi at det finnes flere konseptuelle likheter mellom de tre tilnærmingene. Felles er ønsket om å skape en arbeidspraksis som utnytter organisasjonens fulle potensiale gjennom inkludering av mennesker som vanligvis ikke anses som de kreative ressursene i organisasjonen (Kesting & Ulhøy, 2010, s. 66; Li & Hsu, 2016, s. 2821; Smith, 2018, s. 210; Tidd & Bessant, 2021, s. 183-184). Selv om strategiene bygger på den samme grunntanken om en bredere utnyttelse av arbeidsstyrken, er de på mange måter også svært ulike. Innovativ arbeidsatferd skiller seg fra MDI og HII ved at konseptet inkluderer implementering av de ideene som genereres, i tillegg til sterke forventninger om at ideene skal resultere i innovativ produksjon (De Jong & Den Hartog, 2010, s. 24; Li & Hsu, 2016, s. 2821-2822). MDI vektlegger i likhet til innovativ

---

arbeidsatferd implementering av nye ideer som skal utgjøre en betydelig forskjell for organisasjonen, men skiller seg fra HII ved at resultatet alltid vil være noe nytt (Kesting & Ulhøy, 2010, s. 66). HII beskrives som en arbeidsstrategi som fokuserer på økt involvering og deltakelse, men uten de samme kravene og forventningene om at de ansatte skal utvikle og implementere nye ideer. I tillegg til dette vil heller ikke forventningene til innovativ produksjon være like sterke (Tidd & Bessant, 2021, s. 183-184). På bakgrunn av redegjørelsen av de ulike arbeidsstrategiene for høy involvering, vil denne forskningsoppgaven ta utgangspunkt i konseptet «high-involvement-innovation (HII).

Vi har nå sett på hva arbeidspraksis med høy involvering er, og hva det innebærer. I tillegg er det redegjort for ulike konsepter for høy involvering, noe som vil være viktig for den videre forståelsen av studien og studiens resultat. Dette er basert på at de to andre konseptene i større grad forventer prestasjon og levering fra de ansatte, og det kan derfor tenkes at forskning med utgangspunkt i disse konseptene ville ført til andre forskningsresultater.

I det neste delkapittelet skal vi se nærmere på påvirkende faktorer for medarbeiderinvolvering i innovasjonsprosesser. Delkapittelet innebærer en redegjørelse av tidligere forskning som viser hvordan noen sektorer er særegne sammenliknet med andre, og hvordan dette kan få betydning for verdien av en høy involveringspraksis. Videre skal vi se på hvordan faktorer knyttet til de ulike fasene av innovasjonsprosessen ser ut til å påvirke den innovative ytelsen hos medarbeidere, noe som også vil få betydning for hensiktsmessigheten ved høy involvering. Denne redegjørelsen viser også hvordan kompleksiteten og omfanget av ulike innovasjoner kan være en påvirkende faktor for hvem som anses som viktig å involvere i prosessen. Dette vil være sentralt for at vi senere skal kunne forstå hvordan ulike elementer ved innovasjonsprosessen kan påvirke verdien og hensiktsmessigheten for høy involvering.

## 2.5 Påvirkende faktorer for høy involvering

### 2.5.1 Sektor som en påvirkende faktor

Aas et al. (2015) undersøker i sin studie produksjonsintensive tjenestebedrifter innenfor blant annet bank, finans og forsikringssektoren, og ser på hva som gjør dem særegne sammenliknet med andre sektorer. Produksjonsintensive tjenestebedrifter kjennetegnes ved at de produserer standardiserte produkter og tjenester i en større skala. Innovasjon innenfor dette feltet har vært diskutert innenfor forskningslitteraturen siden slutten av 1980-tallet, og eksempler på tidligere

---

forskning kan være studier av forfattere som Kuester et al. (2013) og Zomerdijk og Voss (2011) som hevder at innovasjonsledelsespraksis vil avhenge av type industri. Resultater fra studien til Aas et al. (2015) tyder på at innovasjonsprosesser knyttet til tjenesteinnovasjon skiller seg fra tradisjonell produksjon når det kommer til nødvendige ressurser, organisatorisk kompleksitet og ulike effekter (f.eks. knyttet til prosesser, evner, relasjoner, økonomisk ytelse og konkurranseevne (Aas & Pedersen, 2010)). Et eksempel kan være at de ofte er avhengig av fysiske nettverk eller informasjons- og kommunikasjonsteknologiske (IKT) nettverk, i tillegg til at de er underlagt strenge myndighetsbestemmelser. Disse karakteristikene kan få en betydning for hvordan utviklingen av produksjonsintensive tjenester foregår (Aas et al., 2015, s. 1-3, 7). I studien til Aas et al. (2015) undersøkes fire ulike dimensjoner knyttet til innovasjonsledelsespraksis: strategi og kultur, front-end og porteføljestyling, utviklingsprosess og intellektuelle og organisatoriske ressurser. Funne som ble gjort i forbindelse med intellektuelle og organisatoriske ressurser anses som interessante. Resultatene viser at involvering av internt personell fra ulike organisasjonsnivåer (f.eks. frontlinjeansatte, ledere og eksperter) og ulike funksjonsområder (f.eks. IT og forretningsdrift), i tverrfunksjonelle team er viktig for at produksjonsintensive tjenestebedrifter skal lykkes med sine innovasjoner. Videre viser analysen at tilstedeværelse av profesjonelle innovasjonsledere som ikke er organisatorisk knyttet til et spesifikt funksjonsområde er viktig for å oppnå suksess. Dette anses ifølge Aas et al. (2015) som særegent for produksjonsintensive tjenestebedrifter. Resultater fra analysen viser til flere eksempler som kan se ut til å støtte forventningene om at innovasjonsledelsespraksiser vil variere basert på industri, og at det finnes spesifikke faktorer knyttet til innovasjonsprosesser innenfor disse sektorene som gjør produksjonsintensive tjenestebedrifter er spesielle i forhold til andre bedrifter. Imidlertid påpeker Aas et al. (2015) at det finnes lite omfattende forskning på dette området og at det dermed er behov for videre forskning. Aas et al. (2015) foreslår at det videre bør undersøkes hvorfor produksjonsintensive tjenesteleverandører praktiserer innovasjonsledelse slik de gjør, i tillegg foreslår de at kontekstuelle faktorer som kan forklare variasjoner i praksis bør undersøkes. Mer spesifikk kunnskap på disse områdene mener de kan gi viktig og verdifull innsikt for hvilken praksis som bør anbefales under ulike omstendigheter (Aas et al., 2015, s. 8, 10, 24-26).

---

### 2.5.2 Individuelle forskjeller, jobbkarakteristikk og kontekstuelle faktorer som påvirkende elementer

Den positive korrelasjonen mellom innovasjon og organisasjonssuksess har stadig blitt mer bemerket i den konseptuelle og empiriske litteraturen innenfor organisasjonsvitenskapen. Som et svar på fremveksten av innovasjon, som en avgjørende faktor for å skape og opprettholde organisatorisk konkurransevne, er det gjennomført en rekke studier som forsøker å konstatere sammenhenger mellom ulike faktorer (f.eks. individ, arbeid og miljø) og medarbeider innovasjon. Hammond et al. (2011) viser i sin metaanalyse til korrelasjoner mellom ulike faktorer av spesiell betydning for innovativ ytelse (f.eks. individuelle forskjeller, jobbkarakteristikk og kontekstuelle påvirkninger) og innovasjon på individnivå. Resultatene av analysen indikerer at individuelle faktorer, jobbkarakteristikk og miljøfaktorer har en moderat betydning for individuell kreativitet og ytelse på ulike stadier av innovasjonsprosessen (Hammond et al., 2011, s. 90-91, 102). Mer spesifikt viser denne analysen at individuelle personlighetstrekk som kreativitetsrelevante egenskaper (oppfinnsom, smart, individualistisk, innsiktsfull og selvsikker), ikke er avgjørende for innovativ ytelse. Likevel viser analysen til at individer med kreative egenskaper har lettere for å prestere i utviklingsprosesser, noe som kan være en forløper for en slags kreativitet og innovasjon. Videre antyder analysen at individuelle forskjeller som utdanning og ansettelsesforhold eksponerer individer for en rekke erfaringer, perspektiver og kunnskapsbaser, som gjør det enklere å trekke kreative ideer til ulike utfordringer. Imidlertid er ikke funnene sterke nok til å bekrefte en direkte korrelasjon mellom disse faktorene og innovativ ytelse (Hammond et al., 2011, s. 91-92, 97, 99). I tillegg til de individuelle faktorene som er omtalt ovenfor kan også flere jobb- og miljøfaktorer få betydning for individuell innovasjon. Av de ulike faktorene viser analysen til Hammond et al. (2011) at korrelasjonen er sterkest mellom jobbkarakteristikk (kompleksitet, autonomi, tidspress og rolleforventninger) og innovativ ytelse. Autonomi har vist seg å være relatert til kreativ og innovativ atferd ettersom individet har større frihet til å avgjøre hvordan, når og hvem som skal arbeide med innovasjonen. Autonomi har også vist en positiv relasjon til både generering og testing av ideer og implementering av innovasjoner (Hammond et al., 2011, s. 92-93, 100-101). Hammond et al. (2011) viser til slutt i sin analyse hvordan kontekstuelle faktorer som for eksempel tilgang på tilstrekkelige ressurser, kan spille en rolle for medarbeiderinnovasjon (Hammond et al., 2011, s. 93-98).

Hammond et al. (2011) mener basert på resultatene i sin analyse at de ulike faktorene (individuelle forskjeller, jobbkarakteristikk og kontekstuelle påvirkninger) kan assosieres til

---

ulike stadier av innovasjonsprosessen. På bakgrunn av dette er det forventet at den innovative ytelsen også vil variere avheng av innovasjonsprosessens stadie. Analysen foreslår blant annet at individuelle forskjeller er sterkere relatert til idéfasen enn implementeringsfasen, mens jobbkarakteristikk og kontekstuelle faktorer er sterkere relatert til implementering enn idéfangst. Analysen viser også at kontekstuelle faktorer er viktigere for en vellykket implementering enn for generering av kreative ideer (Hammond et al., 2011, s. 95, 98, 101).

Selv om Hammond et al. (2011) antyder positive korrelasjoner mellom ulike faktorer i innovasjonsprosessen og medarbeiderinnovasjon, finnes det likevel ikke tilstrekkelig med forskning som kan bekrefte disse sammenhengene. Analysen foreslår at videre forskning bør fortsette å undersøke kreativitet og innovasjon på ulike stadier i innovasjonsprosessen. I tillegg til dette mener de at det vil være viktig å se nærmere på hvordan faktorer som for eksempel ressurser kan påvirke innovasjon. Oppsummert kan vi si at studier av medarbeiderkreativitet og innovasjon på arbeidsplassen har økt betydelig de siste årene, men at det fortsatt er behov for mer forskning for å bedre kunne forstå hvordan ulike faktorer spiller inn på innovasjonsprosessen og medarbeiderinvolvering (Hammond et al., 2011, s. 101-102).

## 2.6 Teoretisk rammeverk

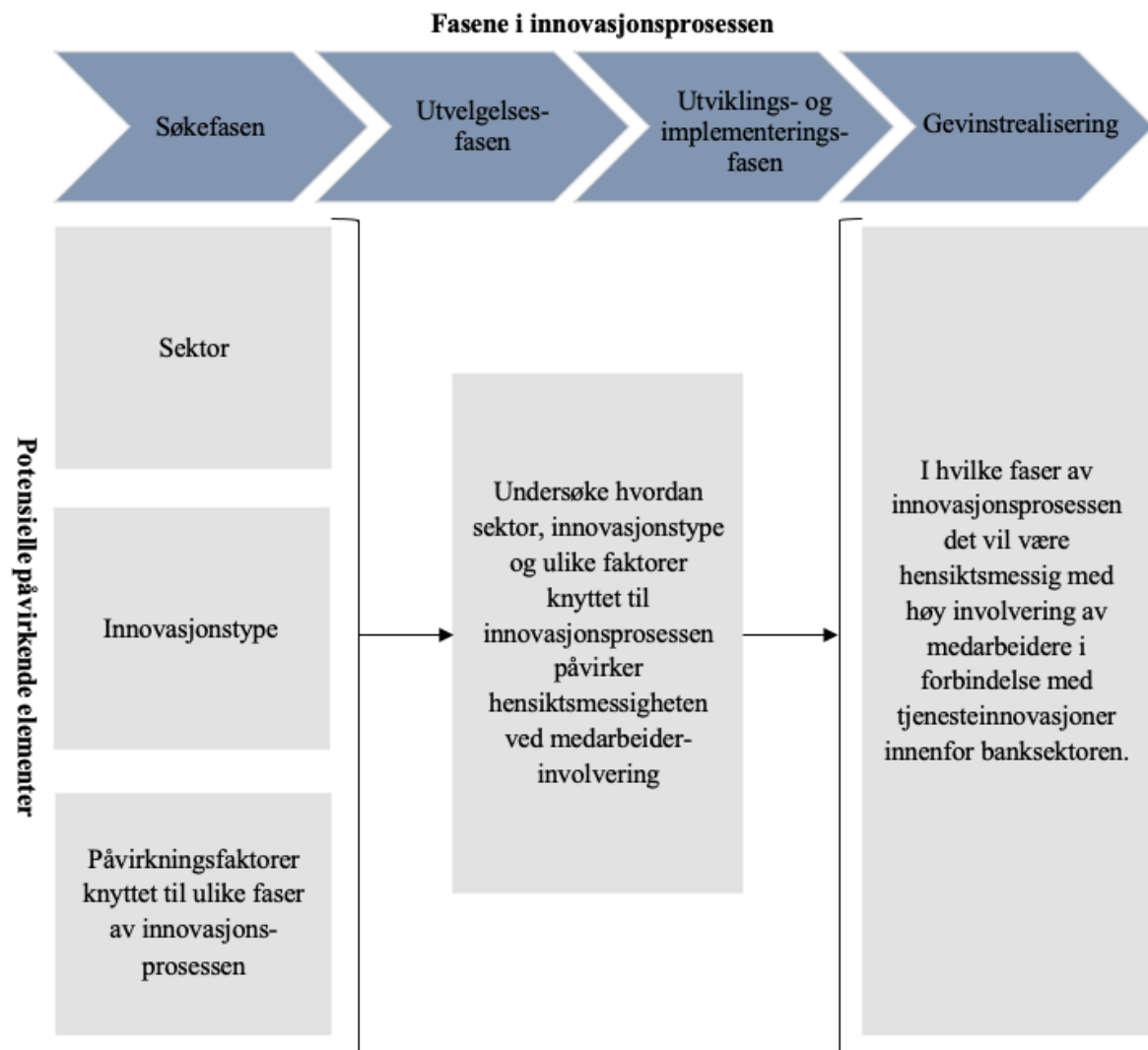
Teorikapittelet har nå gitt oss en grunnleggende forståelse for en rekke ulike aspekter ved innovasjon. Basert på den presenterte teorien er det utformet et rammeverk som skal bidra til å skape en mer sammensatt forståelse for hva som skal undersøkes i denne studien. Rammeverket skal videre benyttes som et verktøy i prosessen mot å besvare oppgavens forskerspørsmål:

*«I hvilke faser av innovasjonsprosessen vil det være hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere i forbindelse med tjenesteinnovasjoner innenfor banksektoren?»*

Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i innovasjonsmodellen til Tidd og Bessant (2021) som beskriver innovasjon som et resultat av en omfattende prosess bestående av fire ulike faser: søkefasen, utvelgelsesfasen, utviklings- og implementeringsfasen og gevinstrealisering (Tidd & Bessant, 2021, s. 71-72). Av teorien har vi sett at ulike elementer som sektor, innovasjonstype og faktorer knyttet til de ulike fasene av innovasjonsprosessen (f.eks. individuelle forskjeller, jobbkarakteristikk og kontekstuelle faktorer) kan få betydning for medarbeiderinvolvering. Gjennom modellen under ønsker jeg å belyse disse aspektene, for så å undersøke nærmere



hvordan disse kan påvirke hensiktsmessigheten ved høy involvering av medarbeidere i de ulike fasene av innovasjonsprosessen. Rammeverket er illustrert i figur 6 nedenfor:



Figur 6: Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket vil danne grunnlag for den gjennomgående strukturen videre i oppgaven. Dette inkluderer utforming av intervjuguide, systematisering og analyse av datamaterialet og studiens drøftingsdel.

---

### 3 Metodebeskrivelse

I dette kapitlet skal de metodiske valgene for studien presenteres og begrunnes med den hensikt å beskrive de ulike tilnærmingene som er brukt i prosessen mot å besvare oppgavens forskerspørsmål:

*«I hvilke faser av innovasjonsprosessen vil det være hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere i forbindelse med tjenesteinnovasjoner innenfor banksektoren?»*

Oppgaven er basert på en casestudie av den norske banksektoren der datagrunnlaget er hentet inn fra en større bank i Norge. Kapitlet vil omfatte en redegjørelse av de metodiske valgene som ble tatt ved innsamling og bearbeiding av datamaterialet, i tillegg til de begrensninger som kan knyttes til casestudiens gjennomføring og videre utførelse. Kapitlet innledes med en beskrivelse av forskerens vitenskapsteoretiske ståsted før det videre redegjøres for studiens forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse, studiens kvalitet og til slutt studiens etiske spørsmål.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Som forsker kan mitt vitenskapsteoretiske ståsted få betydning for *hva* jeg observerer og *hvordan* disse observasjonene vektlegges. Det vil derfor være viktig å være bevisst sine forhåndsoppfatninger og hvordan disse kan virke inn på studiens resultater (Busch, 2019, s. 50-52; Johannessen et al., 2016, s. 50-51). I forbindelse med denne studien har jeg hatt en tilnærming som kan forstås som et ståsted mellom de to ytterpunktene som Busch (2019) beskriver som et hermeneutisk utgangspunkt og et positivistisk utgangspunkt. Bakgrunnen for dette er knyttet til at studien verken søker en ren subjektiv forståelse av verden eller forsøker å avdekke en objektiv verden. Dette begrunnes med at studiens formål er å bidra til utvikling av kunnskap og teori, samtidig som det finnes en forståelse for at den teorien som utvikles ikke nødvendigvis er uavhengig av subjektive meninger. I korte trekk taler dette for at jeg som forsker befinner meg et sted mellom de to ytterpunktene og kan beskrives som en kritisk realist (Busch, 2019, s. 50-51; Johannessen et al., 2016, s. 50-51).

Det vil videre være relevant og påpekte at min formelle økonomiutdanning, i tillegg til den kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom masterstudiet kan få betydning for hvordan datamaterialet tolkes. Det vil også være viktig å presisere at min kjennskap til banksektoren

---

gjennom praktisk arbeid, i tillegg til min generelle kunnskap til bankyrket kan påvirke hvordan innholdet i intervjuene fortolkes.

I denne studien har forskningsstrategien vært en abduktiv tilnærming som er en kombinasjon av både induktiv og deduktiv metode. En induktiv metode skiller seg fra deduktiv metode ved at forskeren nærmer seg empirien uten noen forventninger om hvordan verden ser ut. Basert på empirien som samles inn kan forskeren etter en grundig analyse utvikle generelle teorier basert på det fenomenet som har vært studert. I studier der det er benyttet en deduktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i eksisterende teorier som har blitt utviklet gjennom tidligere forskning. Tilnærmingen beskrives som en teoridrevet studie som går fra teori til empiri. Formålet med denne type studie er å bekrefte eller avkrefte ulike hypoteser som forskeren på forhånd har formulert basert på den kunnskapen som allerede finnes om det fenomenet som studeres. Bakgrunnen for at jeg har valgt en abduktiv tilnærming i denne studien er basert på en oppfatning av at det allerede finnes forskning innenfor området, men at det er behov for en videre utvikling av teorien. Jeg opplever det som at den kunnskapen som allerede eksisterer innenfor dette området skaper noen forventninger til hvordan høy involveringspraksis foregår i den virkelige verden, men likevel ikke så mye at det gir grunnlag for å formulere hypoteser innenfor det området jeg ønsker å studere. På bakgrunn av dette følte en abduktiv tilnærming som et passende valg, da denne formen for forskningsstrategi tar sikte på å bekrefte allerede eksisterende teori, samtidig som det er mulig å generere nye konsepter og utvikling av nye teoretiske modeller (Busch, 2019, s. 50-52; Dubois & Gadde, 2002, s. 553-554; Johannessen et al., 2016, s. 50-51). En abduktiv tilnærming har også svakheter som det er viktig å ta høyde for ved gjennomføring av forskningsprosjekter. Ifølge Weick (1979) gir abduktiv metode lite rom for vitenskapelig generalisering ettersom de anses å være situasjonsbetinget. Dette betyr at konteksten til denne studien vil spille en vesentlig rolle og at det kan være problematisk å generalisere innsamlet data. Jeg vil komme tilbake til dette i delkapittel 3.5.3, generaliserbarhet.

### 3.2 Studiens forskningsdesign

Studiens forskningsdesign handler om de overveielsene og valgene en forsker må ta stilling til når det skal gjennomføres et forskningsprosjekt. I en tidlig fase må forskeren avgjøre hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det vil i denne fasen være viktig at forskeren velger de metodene som på best mulig måte kan gi svar på forskningsprosjektets problemstilling. For å beskrive forskningsdesignet i denne

---

masteroppgaven skal vi se på fire ulike spørsmål som anses å ha stor relevans i oppbygningen av studiens forskningsdesign. De fire spørsmålene knytter seg til studiens design, metode og hoveddesign (Busch, 2019, s. 52; Johannessen et al., 2016, s. 69).

### 3.2.1 Intensivt design

I denne masteroppgaven har jeg tatt utgangspunkt i et intensivt forskningsdesign, som ifølge Busch (2019) kan forklares som en tilnærming som går mer i dybden og samler inn data fra et fåtall kilder. Bakgrunnen for at jeg har valgt et intensivt design til fordel for et ekstensivt design, kommer av at fenomenet jeg ønsker å studere er mer komplekst og dermed vil kreve en kartlegging av flere variabler. Et ekstensivt design innebærer at forskeren samler inn data fra flere kilder, gjerne ved bruk av spørreundersøkelser, der datagrunnlaget ofte blir mer overfladisk. I situasjoner der forskeren velger et ekstensivt design er ofte problemstillingen mindre kompleks og det er enklere å forutse mulige årsaker. Ser vi på forskerspørsmålet i denne masteroppgaven ser vi at formuleringen er mer kompleks og at det vil kreve en lengre og dypere samtale med informantene for å komme i dybden av problemet. Basert på dette kan vi si at det er mye som trekker i retningen mot et intensivt design (Busch, 2019, s. 52-53).

### 3.2.2 Kvalitativt design

Selv om dette spørsmålet er nært knyttet til det foregående ønsker jeg likevel å bruke litt tid på å reflektere over valg av metode. I denne studien benytter jeg en kvalitativ tilnærming, noe som innebærer at jeg studerer fenomenet fra innsiden. Ved bruk av kvalitativ metode kommer man nært på personer i felten og det er i motsetning til en kvantitativ metode enklere å oppdage nye perspektiver, nye metoder og nye områder. En viktig målsetning for valg av kvalitativ metode var ønsket om å oppnå en dyp forståelse for hvordan banken arbeider med høy involvering for å skape et godt grunnlag for å utføre intensive analyser av fenomenet. En annen viktig påvirkning for valget av kvalitativ metode var at jeg hadde lite kjennskap til temaet jeg skulle studere før jeg gikk i gang med forskningsprosjektet. Jeg anså derfor kvalitativ metode som et godt valg ettersom metoden egner seg for å studere temaer der det er gjort lite forskning fra før. Ellers er det viktig å være klar over at det både vil finnes positive og negative aspekter ved enhver metode. En styrke ved kvalitativ tilnærming er at det er mulig å studere fenomener som det ellers kan være vanskelig å få tilgang til ved bruk av andre metoder. Likevel vil en kvalitativ tilnærming ofte studere komplekse og uklare problemstillinger som gjør det utfordrende å overføre resultatene til andre situasjoner. I noen situasjoner kan en kombinasjon av ulike

---

metoder være å foretrekke for å utnytte de sterke sidene ved hver metode. Ulempen er at slike kombinasjoner ofte vil være mer tidkrevende. I dette forskningsprosjektet ligger det et komplekst forskningsspørsmål til grunn, noe som får meg til å tvile på at en kombinasjon ville vært hensiktsmessig. Istedenfor valgte jeg å gjennomføre et innledende intervju med to av informantene for å kartlegge ulike aspekter og synspunkter før jeg utformet intervjuguide og satt i gang med videre forskning. Dette vil jeg si mer om i delkapittel 3.3 (Busch, 2019, s. 53-54; Thagaard, 2018, s. 11-12).

Videre argumenterer Busch (2019) for at kvalitativ tilnærming ofte er å foretrekke i intensive design ettersom de har et rikt innhold og egner seg godt til å analysere komplekse sammenhenger. På mange måter kan vi si at dette støtter mitt valg av kvalitativ metode (Busch, 2019, s. 53).

### 3.2.3 Casestudie som hoveddesign

I denne masteroppgaven har jeg valgt casestudie som hoveddesign. Casestudier defineres av Yin (2018) som en empirisk metode der fenomenet undersøkes i dybden innenfor dens virkelige kontekst (Yin, 2018, s. 15). Undersøkelsen er ofte målrettet og bygger på et eksisterende teoretisk utgangspunkt. Casestudier skiller seg fra andre studier ved at de er sterkt knyttet til konteksten, noe som gjør det vanskelig å forstå fenomenet uten å kjenne til situasjonen som fenomenet opptrer i. Mitt valg av casestudie som hoveddesign kan begrunnes med at studien tar utgangspunkt i et teoretisk rammeverk som jeg ønsker å studere innenfor en naturlig og avgrenset kontekst (Busch, 2019, s. 55-56). Casestudier passer også godt til undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter, noe jeg ønsker å gjøre i min studie (Thagaard, 2018, s. 51).

Hvorvidt forskningsprosjektet skal benytte casestudie som forskningsdesign eller ikke, vil ifølge Yin (2018) avhenge av formen på studiens forskerspørsmål. Dersom forskerspørsmålet søker etter å forklare en form for nåværende omstendigheter, for eksempel hvordan eller hvorfor et sosialt fenomen fungerer, vil det være passende å benytte casestudie som forskningsdesign. Selv om forskerspørsmålet i denne masteroppgaven ikke er formulert med spørsmålet om «hvordan» eller «hvorfor», krever likevel spørsmålet en utdypende forklaring av et sosialt fenomen, noe som ifølge Yin (2018) forsvarer valget av casesdesign (Yin, 2018, s. 4).

---

Videre påpeker Yin (2018) at casestudier både kan ta form som «single-case» studier og som «multiple-case» studier (Yin, 2018, s. 40, 54). En single- eller enkeltcasestudie handler om å undersøke et enkelt tilfelle innenfor en avgrenset kontekst, mens en multiple-casestudie eller flercasestudie søker etter informasjon innenfor flere kontekster. Fordelen med flercasestudier er at forskeren kan kontrollere hovedcasen med andre caser, noe som styrker troverdigheten av studien. På en annen side krever flercasestudier omfattende ressurser og er ofte veldig tidkrevende. I forbindelse med denne forskningsoppgaven har jeg valgt å benytte et enkelt-case design. Masteroppgavens tidsperspektiv har hatt stor betydning for valget om å benytte et enkelt-case design, i tillegg til de utfordringer som henger sammen med å skaffe intervjuer til forskningsprosjektet (Johannessen et al., 2016, s. 204-205; Yin, 2018, s. 54).

En casestudie kan også ha én eller flere analyseenheter. I denne masteroppgaven har jeg valgt å samle inn informasjon fra flere enheter som vil si at jeg har sett på organisasjonen som en helhet, i tillegg til at jeg har studert ulike avdelinger og individer innenfor organisasjonen. Denne formen for casestudie kalles også for en *within-case-analyse*. Bakgrunnen for dette valget var ønsket om å få fyldigere beskrivelser og en bedre forståelse av fenomenet ved å undersøke organisasjonen fra flere sider. Det kunne også tenkes at dette ville gi meg muligheten til å forankre atferd i en bredere sammenheng (Johannessen et al., 2016, s. 205).

### 3.3 Datainnsamling

Studiens datainnsamling handler om å samle inn *data fra individer* som har erfaringer med det fenomenet som studeres. Informasjonen samles ofte inn gjennom lengre intervjuer, der datamaterialet benyttes i sin helhet som grunnlag for analysen. I denne delen av metodekapittelet skal det redegjøres for valg av metode for datainnsamling, valg av casebedrift og informanter, og intervjuprosessen. De metodiske valgene vil være styrt av studiens forskerspørsmål, teoretisk grunnlag, vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign (Busch, 2019, s. 56; Johannessen et al., 2016, s. 170).

#### 3.3.1 Kvalitativ metode for datainnsamling

Målet med denne masteroppgaven har vært å skape en bedre forståelse for i hvilke faser av innovasjonsprosessen det er mest hensiktsmessig å involvere de ansatte. På bakgrunn av studiens intensive forskningsdesign, har jeg valgt å benytte kvalitativ metode for innsamling av data. Kvalitativ metode egner seg godt til studier av temaer der det finnes lite forskning fra før,

---

og tillater at forskeren kan komme nært på det fenomenet som studeres. Dette gjør det enklere å oppdage nye perspektiver og teorier, noe som har vært et ønske i denne studien (Thagaard, 2018, s. 12). Innsamling av kvalitative data kan skje på ulike måter, der de viktigste metodene anses å være observasjon, individuelle intervjuer, gruppeintervjuer og innsamling av dokumentdata (Busch, 2019, s. 57). I denne studien har data blitt samlet inn gjennom ett innledende gruppeintervju og fem individuelle intervjuer. Intervju er den meste anvendte metoden innenfor kvalitativ forskning, trolig fordi tilnærmingen gjør det mulig å samle inn fyldig og omfattende informasjon om det fenomenet som studeres. Intervju skaper et særlig godt grunnlag for å få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser, og bidrar til at forskeren kan utvikle en forståelse av hvordan personer opplever og reflekterer over en bestemt situasjon (Thagaard, 2018, s. 11-13, 89). Hensikten med intervjuene kan anses å være todelt. Det innledende gruppeintervjuet var ment til å skape innledende kontakt, der jeg som forsker skulle få anledning til å bli bedre kjent med innovasjonspraksisen i bedriften, særlig knyttet til holdninger og oppfatninger rundt HII. Denne informasjonen ga meg mulighet til å tilpasse studien videre, og var et viktig virkemiddel i utformingen av intervjuguiden. Videre valgte jeg å gjennomføre enkeltintervjuer for å sikre fyldige og detaljerte beskrivelser fra hver informant. Enkeltintervjuer ble også ansett som mest hensiktsmessig av praktiske årsaker, da informantene tilhører ulike avdelinger (Johannessen et al., 2016, s. 144).

Forskningsintervjuer kan utformes på ulike måter (lite strukturert, relativt strukturert og delvis strukturert). Intervjuene i dette forskningsprosjektet har hatt ulik struktur. Det innledende gruppeintervjuet var preget av lite struktur og kan betraktes som en samtale mellom meg som forsker og informantene, der hovedtemaene for prosjektet ble diskutert. En uformell tilnærming som dette gjorde det mulig for intervjupersonene å belyse ulike temaer i løpet av intervjuet, og jeg fikk mulighet til å tilpasse spørsmålene underveis. En fordel med lite strukturerte intervjuer er at man får muligheten til å følge intervjupersonens fortelling og utdype de temaene som tas opp, som man kanskje ikke hadde tenkt på i forkant. Enkeltintervjuene ble gjennomført med et delvis strukturert opplegg, også beskrevet som *semistrukturert intervju*. Ved semistrukturerte intervjuer er temaene for prosjektet i hovedsak fastlagt på forhånd, men rekkefølgen på temaene kan bestemmes underveis. På denne måten fikk jeg mulighet til å følge intervjupersonens fortelling, samtidig som jeg sørget for at de temaene som var viktige for problemstillingen ble belyst i løpet av samtalen. Semistrukturerte intervjuer åpner også opp for at forskeren kan tilpasse spørsmålene til intervjupersonens beskrivelser, i tillegg til at man kan inkludere spørsmål som ikke var planlagt på forhånd. Kort fortalt var de kvalitative forskningsintervjuene

---

en samtale mellom meg som forsker og intervjupersonene som både ble styrt av de temaene jeg ønsker å få kunnskap om, og de temaene som intervjupersonene tok opp (Johannessen et al., 2016, s. 146; Thagaard, 2018, s. 90-91).

### 3.3.2 Casebedrift

Banken som er valgt som casebedrift i denne studien er en større norsk alliansebank, bestående av flere selvstendige sparebanker lokalisert over hele landet. Bankene arbeider sammen om en felles plattform og merkevare. Bakgrunnen for valg av denne banken som casebedrift for oppgaven er basert på dokumentasjon (som artikler og oppslag) som viser til bedriftens innovative evner. Banken har ved flere anledninger blitt utpekt som leverandør for noen av landets beste banktjenester. Banken har i dag en selvstendig utviklingsavdeling bestående av flere hundre ansatte, i tillegg til flere avdelinger innenfor de selvstendige bankene som arbeider med innovasjon og utvikling. På bakgrunn av bankens erfaring med innovasjonsarbeid, i tillegg til deres suksess, ble banken ansett som svært relevant å benytte for å besvare oppgavens forskerspørsmål.

I min studie kommer jeg nært på fire av de største innovasjonsavdelingene i banken, som hver dag arbeider med å skape og drifte gode digitale løsninger innenfor områder som betaling, sparing, finansiering og kommunikasjon. Banken har et ønske og et mål om å utvikle de beste digitale løsningene i bransjen, da de mener hverdagsøkonomi er viktig både for folk og bedrifter i hele landet.

Casebedriften vil i denne oppgaven ikke bli navngitt med hensyn til anonymitet. Bedriftens identitet vurderes ikke som avgjørende for å skape en informativ oppgave og heller ikke for å skape et valid resultat av studien. Konfidensialitet er derfor vurdert som viktigere enn å utlevere banken, og i denne masteroppgaven vil bedriften omtales som en større norsk bank i Norge, banken, utviklingsmiljøene eller liknende.

### 3.3.3 Utvalg

Kvalitative studier kjennetegnes ved at de ofte har et begrenset antall informanter. Når utvalget er relativt lite, vil det være særlig viktig å benytte en utvelgelsesstrategi som sikrer en utvelgelse av informanter som har nødvendige forutsetninger for å formidle innsikt i fenomenet som studeres. I denne studien er det benyttet en *strategisk utvelgelsesmetode* for å systematisk velge



---

ut personer som befinner seg innenfor målgruppen og som har den kunnskapen og de erfaringene som trengs for å kunne besvare forskerspørsmålet (Johannessen et al., 2016, s. 115; Thagaard, 2018, s. 54). Utvelgelsen startet med at jeg kontaktet utviklingsleder i banken, med den hensikt om å komme i kontakt med personer som arbeidet med innovasjon og utvikling, og som hadde god kjennskap til bankens innovasjonspraksis. Utviklingslederen tipset meg om informant A og informant B som potensielle representanter, som senere stilte opp til et innledende gruppeintervju og individuelle samtaler. Etter intervjuet med informant A og informant B, spurte jeg om de hadde forslag til andre potensielle representanter som kunne være aktuelle i forbindelse med mitt forskningsprosjekt. Informant A tipset meg om informant C, og informant C tipset meg videre om informant D og informant E. På denne måten begynte ballen å rulle, helt til jeg endte opp med 5 informanter fra ulike innovasjons- og utviklingsmiljøer i banken. Denne utvelgelsesmetoden beskrives i teorien som *snøballmetoden*. Ved å benytte snøballmetoden rekrutteres informanter ved at forskeren forhører seg om personer som har nyttig kunnskap om det temaet som undersøkes, og som forskeren bør komme i kontakt med. Disse personene kan igjen vise til andre aktuelle informanter, som forklart ovenfor (Johannessen et al., 2016, s. 117, 121; Thagaard, 2018, s. 56). Etter å ha gjennomført det siste intervjuet, slo jeg fast at jeg hadde informanter og datamateriale nok til å belyse forskerspørsmålet, innenfor den rammen som er satt for forskningsprosjektet. Ifølge teorien finnes det ingen øvre eller nedre grense for hvor stort antall informanter en kvalitativ studie bør ha, men en tommelfingerregel er at utvalget bør være stort nok til at vi kan redegjøre for viktige momenter ved problemstillingen. Dette vil si at antallet informanter vil avhenge av kvaliteten på intervjuene som er gjennomført. Vi kan også snakke om et metningspunkt som innebærer at det på et tidspunkt ikke vil ha noen hensikt å intervju flere informanter fordi de sannsynligvis ikke vil tilføre ny informasjon (Johannessen et al., 2016, s. 112). Selv om utvalget i denne studien er noe begrenset vil jeg argumentere for at utvalget representerer viktige nøkkelpersoner med nødvendige forutsetninger og den innsikten som trengs for å belyse viktige poenger ved oppgavens forskerspørsmål. Lengen på flere av intervjuene har også bidratt til å sikre innsamling av en tilstrekkelig mengde data for å kunne besvare forskerspørsmålet.

Tabellen nedenfor viser en oversikt over respondentene som har deltatt i forskningsprosjektet, i tillegg til respondentenes stilling i banken og faglige bakgrunn. Informantenes studiebakgrunn og tidligere arbeidserfaringer kan fortelle oss noe om hvilket grunnlag uttalelsene til informantene er basert på. Det vil også være viktig å poengtere at flere av informantene har flere års erfaring med bank og utviklingsarbeid fra tidligere arbeidsgivere.

Tabell 1: Oversikt over studiens utvalg

| <b>Respondent:</b> | <b>Stilling:</b>                               | <b>Om informanten:</b>   |
|--------------------|--|--|
| Informant A        | Produkteier Digitalbank<br>PM (Personmarked)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Høyere utdanning innen medievitenskap og statsvitenskap</li> <li>• Arbeidet i bankens utviklingsavdeling i fem år</li> </ul>  |
| Informant B        | Områdeleder<br>Utviklingsteam<br>Digitalbanken | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Høyere utdanning som høgskoleingeniør data</li> <li>• Arbeidet i bankens utviklingsavdeling i underkant av ett år</li> </ul>  |
| Informant C        | Head of Innovation                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Master i international business and marketing, i tillegg til etterutdanning innen digital transformasjon</li> <li>• Arbeidet i bankens utviklingsavdeling i fem år</li> </ul> |
| Informant D        | Leder forretningsutvikling<br>og innovasjon    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sivilingeniør kommunikasjonsteknologi</li> <li>• Arbeidet i bankens utviklingsavdeling i fem år</li> </ul>  |
| Informant E        | Head of Innovation                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utdanning: Executive MBA i strategi og ledelse</li> <li>• Arbeidet i bankens utviklingsavdeling i fem år</li> </ul>   |

### 3.3.4 Intervjuprosessen

Intervjuprosessen bestod av en gjennomføring av seks kvalitative intervjuer, ett innledende intervju og fem individuelle intervjuer. Alle informantene som deltok i forskningsprosjektet, har hatt en relevant rolle i forhold til å kunne bidra til innsikt i studiens forskerspørsmål. På grunn av studiens tidsbegrensning og geografisk avstand har de fleste intervjuene blitt gjennomført digitalt via Teams. Jeg synes likevel det var viktig å gjennomføre noen av intervjuene fysisk for å sikre et godt og riktig helhetsbilde av det fenomenet som skulle studeres. Fysiske intervjuer kan føre til at informanten opplever en nærmere tilknytning til forskeren, som

---

bidrar til at informanten åpner seg mer og har lettere for å dele sine erfaringer og sin kunnskap. Fysiske intervjuer gjør det også enklere for forskeren å vurdere uttrykk og kroppsspråk, som kan få en viktig betydning for tolkningen av utsagnene til informanten (Thagaard, 2018, s. 99, 111).

Intervjuprosessen startet med et innledende intervju med informant A, produkteier for digitalbank på personmarked og informant B, områdeleder for utviklingsteam i digitalbanken. Intervjuet ble gjennomført via Teams på et tidspunkt som var bestemt av samtlige. Intervjuet var preget av lite struktur, med den hensikt om å få et godt overblikk over innovasjonspraksisen i bedriften. Jeg hadde på forhånd bestemt at samtalen i hovedsak skulle omhandle høy involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser, men utformet ikke en intervjuguide eller forhåndsdefinerte spørsmål. Dette bidro til å skape en åpen og uformell samtale der informantene sto fritt til å dele sine perspektiver, synspunkter og erfaringer. Samtalen ga meg som forsker et godt innblikk i situasjonen, og skapte et godt grunnlag for den videre forskningen. Den innledende samtalen gjorde det også enklere å utforme en semistrukturert intervjuguide til enkeltintervjuene, tilpasset innovasjonspraksisen i bedriften (Thagaard, 2018, s. 90).

Den videre intervjuprosessen bestod av gjennomføring av enkeltintervjuer med informant A – E. Intervju A og B ble gjennomført fysisk, mens de andre ble holdt digitalt. På forhånd av intervjuene ble det utformet en semistrukturert intervjuguide som ble brukt for å sikre at temaer som var viktige for forskerspørsmålet ble belyst i løpet av intervjusamtalen (Johannessen et al., 2016, s. 146). Intervjuguiden er vedlagt og finnes i kapittel 8. Intervjuguiden var tematisert etter de ulike fasene i innovasjonsprosessen: søkefasen, utvelgelsesfasen, utviklings- og implementeringsfasen og gevinstrealisering. Innenfor hvert tema var det satt opp relevante spørsmål direkte knyttet til HII. Alle informantene ble bedt om å velge ut to ulike prosjekter som de arbeidet med i dag eller som var gjennomført tidligere. Informantene ble videre stilt spørsmål som «*i hvilken grad var det hensiktsmessig å involvere medarbeidere i søkefasen i forbindelse med dette prosjektet?*», «*på hvilken måte kan det tenkes at medarbeiderne bidro til selektering og utvelgelse av den nye ideen?*», «*hvordan bidro vanlige medarbeidere i utviklings- og implementeringsfasen?*» og «*i hvilken grad ble medarbeidere involvert for kartlegging av suksesser og utfordringer som oppstod i løpet av innovasjonsprosessen?*». Spørsmålene var ment for å skape en god forståelse for i hvilke faser av innovasjonsprosessen det var mest hensiktsmessig å involvere de ansatte.

---

Alle intervjuene ble innledet med en kort introduksjon av meg som forsker og formålet med intervjusamtalen. Tanken bak dette var å sørge for at informantene følte seg trygge på hensikten med intervjuet, i tillegg til hva som skulle skje videre i samtalen. Fokuset ble så rettet mot informantene der de ble stilt spørsmål om deres arbeidsplass og dagligdagse arbeidsoppgaver. Spørsmål knyttet til dagligdagse temaer anses som en fin måte å berolige personer som kan føle seg usikre på intervjusituasjonen, i tillegg til at det viser en interesse ovenfor informanten og hans/hennes arbeid. Etter hvert som jeg oppnådde kontakt med intervjupersonen, og intervjupersonen opparbeidet tillit til meg som forsker, kunne jeg gå videre med spørsmål om de sentrale temaene i intervjuet. Erfaringen med spørsmålene som ble stilt var at alle åpnet opp for utdypende forklaringer og oppfølgingsspørsmål. Alle intervjuer ble avsluttet med at jeg spurte informantene om det var noe de ønsket å korrigere eller om det var andre ting de mente det var viktig å formidle (Thagaard, 2018, s. 101).

Med godkjenning fra samtlige informanter ble det tatt lydopptak av alle intervjuene, som senere ble transkribert. Under noen av de digitale intervjuene var det til tider litt dårlig nettverksforbindelse, men jeg mener likevel at dette ikke har hatt betydning for en presis tolkning av datamaterialet. Varigheten på intervjuene varierte mellom femti til nitti minutter, og ble gjennomført i perioden 18. mars – 29. april.

Tabellen nedenfor viser en oversikt over respondentene i studien, inkludert stilling, intervjuform og lengden på hvert intervju. Da noen av respondentene har en tilsvarende lik stillingsbeskrivelse vil respondentene videre i denne oppgaven bli referert til ved bruk av den gitte bokstav A – E.

Tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter i studien

| <b>Innledende gruppeintervju</b> |  |                      |                |
|----------------------------------|--|----------------------|----------------|
| <b>Respondent:</b>               | <b>Stilling:</b>                         | <b>Intervjuform:</b> | <b>Lengde:</b> |
| Informant A                      | Produkteier Digitalbank PM               | Digitalt             | 50 minutter    |
| Informant B                      | Områdeleder Utviklingsteam Digitalbanken |                      |                |
| <b>Enkeltintervju</b>            |  |                      |                |
| <b>Respondent:</b>               | <b>Stilling:</b>                         | <b>Intervjuform:</b> | <b>Lengde:</b> |
| Informant A                      | Produkteier Digitalbank PM               | Fysisk               | 70 minutter    |
| Informant B                      | Områdeleder Utviklingsteam Digitalbanken | Fysisk               | 90 minutter    |
| Informant C                      | Head of Innovation                       | Digitalt             | 53 minutter    |
| Informant D                      | Leder forretningsutvikling og innovasjon | Digitalt             | 54 minutter    |
| Informant E                      | Head of Innovation                       | Digitalt             | 50 minutter    |

### 3.4 Dataanalyse

Etter at alle intervjuene var gjennomført og datamaterialet transkribert, var det nødvendig å redusere, systematisere og ordne materialet, for å få en oversikt og for å kunne identifisere spesielle mønstre. Organiseringen bidro til å skape et godt grunnlag for den videre analysen. Datamaterialet ble så analysert av meg som forsker på bakgrunn av mine fortolkninger og perspektiver av den informasjonen som var samlet inn (Johannessen et al., 2016, s. 161). Analysen bygger på en *kategorisk inndeling* av materialet, som vil si at datamaterialet er systematisk kategorisert etter relevante temaer. Kategoriene i analysen representerer de ulike fasene i innovasjonsprosessen, som også var hovedtemaene i intervjuguiden. På bakgrunn av dette så kan vi si at temaene i intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for en fortløpende kategorisk inndeling av datamaterialet. Da intervjuene var preget av et delvis strukturert opplegg, så jeg det nødvendig å benytte fargekoding, for å sikre at informasjonen var ordnet innenfor riktig kategori (Johannessen et al., 2016, s. 163). Den kategoriske inndelingen, sammen med sikring gjennom fargekoding, bidro i arbeidet mot å finne fellestrekk og ulike faktorer som påvirker graden av høy involvering. Dette gjorde det også mulig å se funnene i sammenheng med det teoretiske grunnlaget for å videre kunne drøfte likheter og ulikheter mellom teori og empiri. Vi kan si at informasjonen fra informantene har vært avgjørende for å kunne belyse og skape innsikt i studiens forskerspørsmål.

---

Denne studien har som presentert tidligere hatt et formål om å skape en forståelse og innsikt for hvordan høy involvering i innovasjonsprosesser praktiseres innenfor den norske banksektoren. For å skape en sånn forståelse og innsikt har jeg først og fremst hatt et fokus på å forstå kompleksiteten av innovasjonsprosessen, for så å vurdere i hvilken grad høy involvering vil være hensiktsmessig. I tillegg har det vært avgjørende å tilegne seg teoretisk kunnskap rundt temaene for å forstå sammenhengen mellom kompleksitet og involvering. Funnene i studien måtte fortolkes, og det var opp til meg å skape et bilde og en mening ut av den informasjonen informantene ga meg. Resultatene er dermed basert på mine tolkninger og oppfatninger av situasjonen. Det vil i denne forbindelse være relevant å påpeke at det i forskningssammenheng ikke er mulig å skape et fullstendig bilde av virkeligheten. Derimot bidrar innsamlet data til å gjenspeile og representere en virkelighet (Johannessen et al., 2016, s. 31, 66).

### 3.5 Studiens kvalitet

Ifølge Busch (2019) påvirker alle metodevalg studiens kvalitet (Busch, 2019, s. 61). Forskningslitteraturen stiller derfor krav til kvalitetssikring av det undersøkelsesopplegget som er valgt for enhver studie. Innenfor kvalitativ forskning benyttes begrepene *validitet*, *reliabilitet* og *generalisering* som ulike mål for kvalitet (Busch, 2019, s. 61; Johannessen, 2016, s. 229). Jeg vil nå benytte de ulike begrepene for å vurdere kvaliteten til undersøkelsesopplegget som er anvendt i denne studien.

#### 3.5.1 Validitet

Validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad vi måler det vi tror vi måler (Busch, 2019, s. 62). Validitet dreier seg altså om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 230). På bakgrunn av at denne studien bygger på et teoretisk rammeverk, samtidig som det søkes etter ny innsikt i fenomenet, er det gjennomført en kvalitativ studie med fokus på å avdekke nye synspunkter og metoder, som kan gi en bedre innsikt i oppgavens forskerspørsmål. Basert på de metodiske valgene for denne studien kan det tenkes at undersøkelsesopplegget reflekterer formålet med studien på en god måte. I denne studien er det også benyttet ulike teknikker for å øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater. Den første teknikken beskrives som *vedvarende observasjon* og kan forklares ved at forskeren investerer nok tid til å bli kjent med de omgivelsene som skal studeres. Gjennom det innledende intervjuet fikk jeg mulighet til å bli bedre kjent med banken jeg skulle studere, i tillegg til at jeg

---

ble kjent med to av informantene. Dette bidro til en bedre forståelse for innovasjonspraksisen og holdninger knyttet til høy involvering, noe som skapte et godt grunnlag for den videre forskningen. I studien undersøker jeg også ulike innovasjonsmiljøer som driver med innovasjon i ulike settinger innenfor banken. Dette har bidratt til innsamling av ulike perspektiver og innsyn i innovasjonspraksiser på tvers av bedriften, noe som har gitt meg en bred kontekstuell forståelse og innsikt i fenomenet (Johannessen et al., 2016, s. 230). Det vil imidlertid være viktig å påpeke at gjennomføring av digitale intervjuer kan gjøre det vanskeligere for forskeren å vurdere uttrykk og kroppsspråk, som igjen kan få viktig betydning for tolkningen av utsagnene til informantene. Likevel vil jeg argumentere for at de digitale intervjuene har gitt vel så god innsikt som de fysiske intervjuene (Thagaard, 2018, s. 111). Jeg vil dermed si at forskningsopplegget totalt sett har ført til innsamling av presise og relevante data knyttet til forskerspørsmålet, og validiteten i denne studien vurderes derfor som høy.

### 3.5.2 Relabilitet

Relabilitet er knyttet til målekvalitet og handler om i hvilken grad vi kan stole på de dataene som er samlet inn (Busch, 2019, s. 62). Sagt på en annen måte dreier reliabilitet seg om hvorvidt det er mulig å etterprøve resultatene i studien. I kvalitative undersøkelser er det ofte samtalen som styrer hvilke data som samles inn, og datagrunnlaget vil i stor grad være preget av konteksten. Dette gjør det vanskelig for andre forskere å duplisere en annen forskers kvalitative studie. I kvalitative undersøkelser vil også forskeren bruke seg selv som instrument. Dette betyr at ingen annen forsker vil være i stand til å tolke dataene på samme måte, da alle forskere har ulik erfaringsbakgrunn. På bakgrunn av at data er samlet inn og analysert av meg som forsker, med utgangspunkt i mitt vitenskapsteoretiske ståsted, mine forkunnskaper og personlige erfaringer, vil det være liten sannsynlighet for at andre forskere vil klare å komme frem til det eksakt samme som meg. Et annet viktig element er tidspunkt for innsamling av data. Informantene kan på et senere tidspunkt ha endret mening eller oppfatning av hvordan de forholder seg til konseptet om høy involvering i innovasjonsprosesser, og de samme informantene kan dermed avgi andre svar på et senere tidspunkt. På bakgrunn av dette vil jeg vurdere relabiliteten til denne studien som relativt lav. Imidlertid kan det tenkes at reliabiliteten til studien styrkes ved at jeg i denne oppgaven gir leseren en detaljert og åpen fremstilling av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen. Dette gjør det mulig for andre forskere å se resultatet av studien i lys av de metodiske beslutningene (Johannessen et al., 2016, s. 229-230).

---

### 3.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet sier noe om i hvilken grad det er mulig å overføre resultatene av en studie til andre lignende situasjoner (Busch, 2019, s. 62). I kvalitative undersøkelser benyttes begrepet *overføring* i større grad, da generalisering ofte kan gi assosiasjoner til statistisk generalisering. En studies overførbarhet sier noe om hvorvidt forskeren har lyktes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer av et fenomen, som kan være nyttige på andre områder enn det som studeres. I korte trekk kan man si at kvalitative studier handler om teoribygging. Formålet i denne studien har i hovedsak vært å skape økt forståelse og innsikt om et fenomen som er relativt lite studert fra før, i tillegg til å bidra til utvikling av nye teorier. Det kan på mange måter tenkes at studien har bidratt til innsiktsfulle beskrivelser, forklaringer og fortolkninger av høy involveringspraksis innenfor den studerte konteksten. Det kan så diskuteres om disse beskrivelsene og forklaringene vil være like gjeldende i en annen bank i Norge. Til en viss grad kan det tenkes at forståelsen av kompleksiteten ved innovasjonsprosesser og utfordringer knyttet til en høyt involverende praksis kan være gjeldende for flere banker i Norge, men likevel vil jeg argumentere for at det er nødvendig å teste overføringsevnen i videre forskning (Johannessen et al., 2016, s. 231).

### 3.6 Etiske spørsmål

Når det skal gjennomføres et forskningsprosjekt er det spesielt viktig at datainnsamlingen skjer på en etisk og ansvarlig måte. Forskerens etiske ansvar omfatter både intervjusituasjonen og hvordan dataene presenteres i analysen (Thagaard, 2018, s. 113). Noen av de viktigste forskningsetiske spørsmålene omfatter informert samtykke, konfidensialitet og mulige konsekvenser for individer og grupper ved deltakelse i prosjektet (Busch, 2019, s. 62; Kvale & Brinkmann, 2017, s. 104). For å sikre innsamling av viktig data ble det i forbindelse med dette forskningsprosjektet benyttet lydopptak under intervjuene. Dette gjorde prosjektet meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata (NSD), og jeg sørget dermed for at undersøkelsesopplegget var godkjent før intervjuprosessen startet. I forkant av intervjuene ble det også sendt ut informasjonsskriv og samtykkeerklæring til alle informantene. Samtykkeerklæringen informerte informantene om at deltakelse er frivillig og at samtykke når som helst kan trekkes tilbake. Det er i studien også tatt hensyn til informantenes konfidensialitet ved å anonymisere bedriften og på den måten sørge for at informasjonen som ble gitt av informantene ikke kan spores tilbake til dem eller på noen måte skade dem (Thagaard, 2018, s. 113-114).



---

## 4 Presentasjon av funn

Vi har nå vært gjennom både det teoretiske utgangspunktet for studien, i tillegg til metoden som er anvendt for å samle inn informasjon knyttet til temaet. I dette kapitlet vil funnene fra studien presenteres før de i kapittel 5 skal drøftes og diskuteres i lys av teorien. For å sørge for at datamaterialet fremlegges på en systematisk og ryddig måte, vil funnene bli presentert innenfor de samme kategoriene som anvendt i det teoretiske rammeverket og i intervjuguiden. For å sikre at du som leser har forskerspørsmålet i tankene gjennom fremleggelsen av funnene gjentas forskerspørsmålet her:

*«I hvilke faser av innovasjonsprosessen vil det være hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere i forbindelse med tjenesteinnovasjoner innenfor banksektoren?»*

For å kunne svare på forskerspørsmålet vil det være avgjørende at det skapes en grunnleggende forståelse for innovasjonspraksisen i den banken som er studert. Det vil i den forbindelse være sentralt å belyse holdninger knyttet til innovasjon, innovasjonens drivkraft, organisasjonens strategiske mål og ikke minst de regulatoriske rammene bedriften må forholde seg til. Før funnene knyttet til de ulike fasene i innovasjonsprosessen presenteres, skal det derfor redegjøres for ulike kontekstuelle faktorer som kan tenkes å få betydning for graden av medarbeiderinvolvering på de ulike stadiene av innovasjonsprosessen.

Innledningsvis i intervjuene ba jeg informantene om å dele noen umiddelbare refleksjoner rundt tema for studien og studiens forskerspørsmål. Basert på svarene fra informantene opplever jeg at alle innovasjonsmiljøene deler det samme perspektivet på innovasjon, der målet for utviklingsarbeidet er klart og tydelig. Informantene beskriver innovasjon som en utforskende og nyskapende prosess som skal føre til utvikling av produkter og tjenester som skaper kunde- og forretningsverdi på en ny og bedre måte. Informant A forklarer dette på en god måte:

*«Innovasjon for oss er alle de inkrementelle stegene, de små eksperimentene vi gjør som handler om å levere kunde- og forretningsverdi på en ny og bedre måte. Alt som understøtter dette, er for oss innovasjon. Så vårt perspektiv på innovasjon er de mindre endringene som skjer hver eneste dag.»*

---

Felles for alle innovasjonsmiljøene som er studert, er det sterke eierskapet de har til de prosjektene de arbeider med og de målene de arbeider mot. Imidlertid opplever jeg at de ulike innovasjonsmiljøene har ulike tilnærminger knyttet til innovasjon, noe som kan se ut til å ha betydning for i hvilken grad de anser høy involvering som hensiktsmessig. Informant A forklarer at innovasjon enten kan skje i form av periodiske prosjekter eller som kontinuerlig utviklingsarbeid. I uttalelsen under forklarer informant A hvilken tilnærming de har til innovasjon og hvilken betydning dette har for innovasjonsarbeidet:

*«Innovasjon kan enten ses på som spesifikke hendelser eller prosjekter innad i et selskap, eller som noe man jobber med hver eneste dag innenfor eksisterende linjeaktiviteter (...) Vårt perspektiv er at innovasjon er det vi jobber med hver eneste dag, og handler om å skape ny og bedre kunde- og forretningsverdi innenfor de eksisterende strukturene som vi har (...) Vi jobber med produkter vi har eierskap til og følger innovasjonen helt fra produktidé til produksjon (...) Prosjekter vil på en annen side være veldig godt egnet når det er snakk om noe som har en kortsiktig dimensjon. Det vil si at vi vet hva målet er, og vi vet hva løsningen er. Da handler det egentlig bare om å planlegge. Og sånn gjorde vi 90 prosent av arbeidet før. Nå ser vi at vi gjør ytterst få ting på den måten. Det som har blitt mer klart for oss er at i en kompetitiv markedsituasjon der endringer skjer hele tiden – det er nye forventninger fra kunde, det er nye aktører som kommer inn, og markedet endrer seg hele veien – er at evnen til å endre seg og respondere på endring er ekstremt viktig. Og til det passer prosjekt som løsning ekstremt dårlig.»*

Informant A forklarer at årsaken til at prosjekter egner seg dårlig for å svare på markedsendringer og sikre organisasjonen en god markedsposisjon, er at prosjekter ikke er bygd for endring, men for eksekvering. Informant A mener derfor at det vil være viktig at organisasjonen legger til rette for en arbeidspraksis som proaktivt arbeider med endring og utvikling som skal sikre organisasjonen viktig konkurransekraft. Informant A forklarer dette i sitatet under:

*«Årsaken til at prosjekt som løsning passer dårlig er at i prosjekter så har man milepæler som sier at du skal gjøre det og det til det og det tidspunktet. Prosjekt er ikke bygd for endring, de er bygd for eksekvering. Så mer og mer arbeider vi med det som vi kaller for smidig produktutvikling, som vi si at vi har et godt forhold til hva målet er,*

---

*men vi vet ikke hvordan vi skal komme oss dit. Man må hele tiden eksperimentere for å komme frem til det som er sluttresultatet som er den forretningsmessige eller kundemessige verdien. Sånn som ting er nå så er vektingen snudd helt om, 90 prosent av det vi gjør i dag er smidig produktutvikling og 10 prosent er kanskje veldig konkrete prosjekt som er knyttet til fusjoner og compliance, og som har et veldig tydelig mål og en tydelig løsning.»*

Utviklingsavdelingen sørger for at innovasjon finner sted gjennom smidig produktutvikling ved at de utformer stabile strukturer innad i organisasjonen, der ulike produktteam arbeider hver dag for å ta vare på og utvikle de produktene de har eierskap til på best mulig måte. Informant A beskriver denne oppbyggingen i sitatet nedenfor:

*«Vårt mål er å skape stabile strukturer, der mennesker arbeider i stabile team over tid, gjerne i flere år. Vi tror at det er de stabile strukturene som er grunnlaget for innovasjon og videreutvikling. Det betyr ikke at teamene er statiske, men at de i stor grad er stabile.»*

Utsagnene fra informant A har nå gitt oss en grunnleggende forståelse for hvordan avdelingen forholder seg til innovasjon og hvordan de arbeider for å sikre kunde- og forretningsverdi. Videre vil noen overordnede refleksjoner knyttet til involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser presenteres.

Refleksjonene viser at holdninger knyttet til høy involvering av medarbeidere avhenger i stor grad av hvilken tilnærming de ulike innovasjonsmiljøene har til innovasjon. I utviklingsavdelingen der informant A og informant B holder til, er det som vi nå har sett et stort fokus på smidig produktutvikling gjennom stabile strukturer. På bakgrunn av informasjonen fra intervjuene kan de se ut til at de i stor grad anser menneskene i organisasjonen som en viktig del av innovasjonsarbeidet, men at de er konsekvente i forhold til hvilke medarbeidere de velger å inkludere. Sitatet fra informant A forklarer dette:

*«Det er en utrolig fin bro mellom innovasjon og mennesker (...) For oss er det viktig å bygge produktstrukturer ut ifra hvem vi trenger å sette sammen for å være i stand til å levere på det gitte formålet. Det betyr at det vil være noen som må jobbe tett sammen hele veien, og så er det kanskje behov for å koble på ulike fagressurser. Dette kan for*

---

*eksempel være de som holder til i banken, men det kan også være SWIFT-miljøer eller personvern. Teamene våre vil altså bestå av ulik kompetanse alt etter hvilke problemer vi forsøker å løse.»*

Informasjonen fra informanten viser hvordan involvering av medarbeidere i innovasjonsavdelingen handler om å tilføre kunnskap og ekspertise på de områdene det er behov for det. Videre i intervjuet kommer det frem at medarbeidere som befinner seg utenfor utviklingsavdelingen aldri vil være driverne til innovasjon. Dette anses å ha en sterk tilknytning til den tilnærmingen avdelingen har til utviklingsarbeidet. I tillegg mener de at innovasjon krever hundre prosent engasjement, noe som ofte ikke er mulig å forvente av medarbeiderne da de er forpliktet til andre driftsoppgaver. Informant A forklarer dette i sitatet nedenfor:

*«Når det kommer involvering av de som befinner seg utenfor innovasjonsavdelingen så tror jeg litt av utfordringen er at du ikke kan drive innovasjon med 10 prosent engasjement. Du må være på hele veien. Du må levere på det hver eneste dag. Du kan ikke komme inn og bidra litt og så går du ut igjen. Du må være inne i innovasjonsprosessen med hud og hår. Så de som vi trekker inn i teamene de vil aldri være driverne for innovasjon. De vil være støttehjul for at produktteamene skal lykkes med innovasjon.»*

Informant B utdyper dette og forklarer at de medarbeiderne som trekkes inn i produktteamene veldig ofte skal tilføre teamene ekspertise eller kompetanse som ikke finnes i teamene fra før. Sitatet nedenfor illustrerer informant B sin uttalelse:

*«De bringer veldig ofte med seg spisskompetanse opp mot det vi da eventuelt prøver å løse. Innsikt og kunnskap som ikke finnes i strukturene fra før. Vi kan altså si at de tilfører manglende spisskompetanse.»*

Informasjonen fra informantene ovenfor har gitt oss en tydelig forståelse for hvordan innovasjonsarbeid foregår innenfor rammene av et faglig tungt innovasjonsmiljø og i hvilken grad høy involvering av medarbeidere anses å være hensiktsmessig innenfor disse strukturene. Videre skal vi se på hvordan de ulike innovasjonsmiljøene som i større grad er tilknyttet de fysiske bankene forholder seg til innovasjon og involvering.

---

Basert på informasjonen fra de tre respondentene tilknyttet innovasjonsmiljøene i de fysiske bankene kan de se ut til at de deler det samme perspektivet på innovasjon, men der tilnærmingen bærer preg av mindre struktur og mer åpenhet for involvering. Dette kan tenkes å være knyttet til at innovasjonsmiljøene i større grad gjennomfører innovasjonsprosjekter, noe som informant A påpekte ville gjøre det enklere å involvere medarbeidere da prosjekter ofte har en kortere tidshorison. Funnene viser likevel at det også i mindre prosjekter kan være problematisk å involvere medarbeidere, da involvering ofte vil komme i konflikt med den daglige driften. Dette anses å være en sentral problemstilling i tilknytning til innovasjonsarbeid, noe som viser til viktigheten av å være bevisst på hvordan man velger å involvere. Informant C forklarer dette i sitatet nedenfor:

*«Vi har veldig fokus på intern involvering. Det å på en måte trigge et «bottom-up»-engasjement, det tror jeg er nøkkelen til suksess, i hvert fall over tid. Det vil jo da være en ting å involvere i en tidlig fase av prosessen, på idé og løsningsstadiet, det har vi gjort en del og vi har ganske god erfaring med det. En annen ting er å klare å involvere relevante fagmiljøer gjennom større deler av prosjektet, da det ofte vil komme i konflikt med driften av banken og det vi på en måte lever av fra dag til dag. Det å fristille ressurser for å jobbe med noe som kanskje i verstefall ikke blir noe av, det er en spennende diskusjon som vi står i veldig mye.»*

Utsagnet ovenfor viser hvordan det ofte vil være mer hensiktsmessig å involvere i en tidlig fase av prosessen. Dette bekrefter poengene som informant A og informant B delte innledningsvis. Det å trekke inn medarbeidere i en tidlig fase av prosessen for å skape innsikt og tilføre manglende kunnskap vil ofte være svært nyttig i innovasjonsprosesser. Dette skal vi se nærmere på i kapittel 4.1, søkefasen.

Funnene fra intervjuet med informant D bekrefter på mange måter tankesettet til informant A og B fra utviklingsavdelingen, om at de menneskene som kjenner produktet og som har eierskap til det også burde ta del i utviklingen. Informant D påpeker imidlertid et interessant perspektiv i sitatet nedenfor:

*«Når det kommer til spørsmålet om hvor mye man skal involvere medarbeiderne, sånn umiddelbart så tenker jeg at jo nærmere en forbedring eller utvikling av noe allerede eksisterende, jo mer involvering tenker jeg sånn umiddelbart, fordi da er det snakk om*

---

*noe som er tett knyttet til de systemene og produktene som man jobber med i dag og som de ansatte kjenner veldig godt. Når man beveger seg lengre ut på en mer utforskende innovasjon, der man ønsker nyskaping av nye produkter og tjenester, så vil det kanskje være mer hensiktsmessig å involvere kunden for å få en bedre forståelse av deres behov.»*

Utsagnet ovenfor påpeker at det i mer utforskende innovasjon kan være mer hensiktsmessig å involvere kunden, da det i hovedsak er kunden som er brukeren av de fleste produktene og tjenestene som utvikles. Dette er et interessant perspektiv og er noe vi vil komme tilbake til senere i kapittelet. Informant E støtter perspektivet til informant C og informant D, men legger til at det vil være viktig å være bevisst på hvordan man velger å involvere de ansatte. Informant E forklarer:

*«Når det kommer til å involvere større deler av de ansatte så tror jeg involvering i en tidlig fase av prosessen, der det skal samles inn ideer og tanker for inkrementell innovasjon, vil være hensiktsmessig. Det er også sånn vi gjør det her i banken. Vi har tverrfaglige team som håndterer mye av den inkrementelle innovasjonen, der mennesker som sitter på prosess, teknologi, compliance og AML er involvert, men også ansatte fra banken kommer inn fra sidelinjen og bidrar i prosessen. Så overordnet sett så støtter jeg tankesettet om høy involvering, men det vil være viktig at man er bevisst på hvordan man bruker det.»*

Basert på funnene så ser vi at det i høyeste grad er åpenhet knyttet til fenomenet høy involvering, men at det likevel er viktig å vurdere i hvilke utviklingsprosjekter og faser av innovasjonen man skal trekke inn medarbeiderne. I den forbindelse vil det være sentralt å påpeke at banksektoren skiller seg fra andre sektorer ved at det er en svært regulert bransje. Dette vil si at banken er pliktet til å handle innenfor et strengt lovverk. Dette kan tenkes å støtte tankesettet til informantene om viktigheten av å ha en viss form for struktur som sørger for og er ansvarlig for at innovasjon skjer innenfor de regulatoriske rammene. Funnene viser i stor grad at dette vil få betydning for hvem som involveres. Informant C forklarer dette:

*«Banker er kanskje litt spesielle for vi er en veldig regulert bransje. Det er veldig mye compliance regler, konsesjonsregler og risiko som vi må ha kontroll på. Vi må hele tiden sørge for at vi driver i forhold til de konsesjonene vi har fått fra finansmyndighetene. Vi*

---

*må i tillegg sørge for at vi holder oss innenfor kravene som er satt for bærekraft og strategi.»*

Informant A trekker videre frem et viktig poeng:

*«De på innovasjonsavdelingen jobber med innovasjon hver eneste dag, og ofte kan involvering av medarbeidere føre til at folk skal mene noe på et område som de ikke har nok kunnskap og ferdigheter om. Dette vil ikke føre oss fremover. Det er dette jeg mener når jeg sier at jeg tror at innovasjonskraften skjer ved at du organiserer deg rundt og bygger eksperter som får ansvar for utvikling av produkter som de faktisk har kjennskap til.»*

De overordnede refleksjonene har nå gitt oss en grunnleggende forståelse og innsikt i ulike holdninger og tankesett knyttet til praktisering av innovasjon i ulike innovasjonsmiljøer. Dette skal hjelpe oss med å forstå hvorfor involvering i noen situasjoner vil være hensiktsmessig, mens det i andre situasjoner ikke vil være det, når vi nå skal se nærmere på de ulike fasene i innovasjonsprosessen.

#### 4.1 Søkefasen

Funnene fra intervjuene viser at det i søkefasen vil være viktig å ha en underliggende strategisk tilnærming som sikrer at bedriften søker etter ideer som kan skape kunde- og forretningsverdi. Det å komme opp med ideer kan være veldig enkelt, og bedriften må dermed sørge for at de søker etter ideer som er meningsfulle og som kan bidra til oppnåelse av bedriftens strategiske mål. Informant A forklarer dette nærmere:

*«Det å komme opp med ideer er utrolig lett, og en klassisk idémyldringssesjon handler om å tenke på ideer som man kunne tenke seg å bygge. Vårt ansvar er å bygge det som gir kunde- og forretningsverdi. Dette vil si at det vi bygger må gi nok verdi for nok mennesker. Da det er en risiko knyttet til alle ideer er det et par spørsmål vi må stille oss: (1) vil kunden forstå det, (2) vil kunden bruke det, (3) er vi i stand til å bygge det og (4) vil det være lønnsomt for bedriften (...) For oss så handler dette om ekspertise, noe jeg tror er nøkkelelementet til idémyldring.»*

---

I sitatet ovenfor insinuerer informanten at det vil være viktig at søkefasen skjer under en viss kontroll, og at prosessen bør ledes av de menneskene i bedriften som er i stand til å avgjøre om ideene er i henhold til de målene og retningen ledelsen har satt. Disse funnene samsvarer med de tidligere utsagnene som indikerer viktigheten av at innovasjon ledes av personer som er kompetente og som er eksperter på området. Informant A forklarer:

*«Jeg tror at kjernen for innovasjon er å sørge for at de som sitter tettest på problemet og tettest på kunden har ansvar for å skape nye løsninger og forbedre produkter. For oss er dette produktteamene, men i bank så vil dette være de som sitter tettest på de ulike dimensjonene (...) Jeg tror at mye av det å jobbe med innovasjon handler om evnen til å endre seg raskt og respondere på det som markedet tilbyr, og da betyr det at du må ha den domenekunnskapen, men likevel være tett på produktet. De som sitter nærmest produktet er de som er best i stand til å definere hva som er problemet og utfordringene. Dette mener jeg er grunnlaget for innovasjon.»*

Videre i intervjuene kommer det frem at for å kartlegge og identifisere problemer og muligheter, benytter banken seg av et såkalt «opportunity-solution-tree». Informant A forklarer i sitatet under hvordan utviklingsavdelingen benytter treet som et verktøy i søkeprosessen:

*«Vi bruker noe som heter «opportunity-solution-tree» som er en utrolig fin kartleggings-måte i forhold til å utforske mulighetsbildet. Vi har et mål vi skal oppnå og så prøver vi å bruke nok tid til å forstå hvorfor vi ikke når målet og hvorfor dette er et problem, enten det er av forretningsmessig art eller om det er kunde verdi.»*

Funnene viser at mulighetene og problemene som identifiseres ofte har en tilknytning til trender i samfunnet, markedsbehov, krav fra myndighetene om bedre rutiner som for eksempel kontroll av kunder, ny teknologi, og dialog med de ulike bankene. Basert på dette utformes det hypoteser om mangler, eller antakelser om attraktive løsninger som utviklingsmiljøene ønsker å utforske nærmere. Informant A og C forklarer dette nedenfor:

*«Jeg tror ideene er resultater av prosesser i teamene som oppstår når vi ser på ulike problemstillinger. Si for eksempel at for å gi kundene våre god økonomisk kontroll og en trygg økonomi, så trenger de oversikt. Da har vi en strategi om at vi skal gi kunden mest mulig oversikt, og antakelser om attraktive løsninger. Vi sender så ut en*



---

*undersøkelse i mobilbanken for å få kundefeedback. Vi får da en tilbakemelding på kunden på at problemet er stort nok og hva de ønsker, og dette er egentlig nok til å sette i gang» - Informant A*

*«I dette prosjektet så var det fordi vi så en del store trender rundt oss. Det skjedde mye i markedet som tilsa at det kom til å være en sterk etterspørsel, også fremover. Så det var rett og slett en del ting rundt oss som gjorde at vi så at dette er kanskje noe vi kan hjelpe kundene med, gitt at det blir en etterspørsel. Vi spurte så kundene våre og de bekreftet at det stemte når vi gjorde kundeundersøkelser (...) I et annet prosjekt så var det litt todelt. Det var altså et markedsbehov eller bankens behov for å forbedre prosesser for kontroll av kundene våre, noe som var koblet opp mot en del krav vi har på oss fra myndighetene – vi må ha kontroll på kundene våre. Dette var det ene – det andre var at vi så en mulighet til å effektivisere noen av prosessene våre basert på ny teknologi. På denne måten kunne kundene våre gjennomføre kontrollen selv. Dette var forankret i et reelt problem noe som er veldig viktig for oss – vi må løse reelle problemer.» - Informant C*

Utsagnene ovenfor bekrefter hvordan ideer drives frem på ulike måter. Det som er interessant å se er hvordan kundefeedback er en fellesnevner i begge tilfellene. Dette tenkes å ha en sammenheng med at nye digitale løsninger åpner opp muligheter for en tettere dialog med kunden som brukeren av produktene og tjenestene som banken utvikler. Informant A forklarer:

*Vi har løsninger som gjør at vi får tusenvis av kundetilbakemeldinger på løsningene våre hver eneste dag. De gir feedback direkte tilbake til teamene som vil si at vi får flere tilbakemeldinger direkte inn i nettbanken enn de som sitter på kontorene for eksempel. Vi har plutselig blitt ekstremt nære kundene. Vi får da den feedbacken vi trenger for å kunne justere hele veien, finne nye produkter og finne nye måter vi kan løse problemer på.»*

Det kan tenkes at den ekstreme nærheten utviklingsmiljøene har til sine kunder i dag, reduserer behovet for involvering av medarbeidere i forbindelse med å identifisere ulike kundebehov. Likevel tyder funnene på at medarbeiderne på mange måter kan bidra til viktig innsikt og kunnskap der den eksisterende kunnskapen er mangelfull, men dette vil ofte variere avhengig av innovasjonens form og art. Informant A og B beskriver dette:

---

*«Medarbeidernes viktigste rolle er å fylle på i en mulighets og problem sfære innenfor det problemområdet eller målet som er definert. Jeg vil si at det er her organisasjonen som helhet kan bidra med viktig input.» - Informant A*

*«Ut ifra hvilke drivere vi velger så vurderer vi hvilken kunnskap vi har selv og hva vi må hente inn, og da ser vi på hvem som kan berike oss i problemstillingen. Det kan kanskje være kundeservice da de sitter på fakta og tall som sier noe om utfordringene og problemene til kundene. Det handler om å snu seg i forhold til hvem som kan gi oss nyttig input, og på den måten kan vi forsterke de retningene eller de hypotesene vi har.»  
- Informant B*

Funnene viser også at det vil være viktig at det finnes ordninger innenfor bedriften som tillater at medarbeiderne kan få utløp for sine kreative tanker. Det vil imidlertid være viktig at denne løsningen er organisert på en måte som unngår innsamling av ideer som ikke samsvarer med bankens mål. De ulike innovasjonsmiljøene har ulike ordninger for dette. Sitatene nedenfor viser til ulike løsninger for involvering av medarbeidere i søkefasen:

*«Alle bankene har en inngang inn der de kan melde inn endringsønske, men dette er da ikke generelle endringsønsker. Vi har på en måte oppgatte veier for å unngå at det skal bli veldig uoversiktlig. Det er ofte det som kan bli veldig krevende dersom du har utydelige mål og retning på hvor du vil hen, og da får du egentlig innspill som er uten mål og retning, og hvordan skal man da ha kapasitet til å ta tak i alt det her. Man må på en måte vite hvor man vil først for å gjøre det enklere å jobbe systematisk med de ideene som kommer inn, hvis ikke er det lett at det blir en sånn her postkasse der alle kan putte ideene sine. Dette kan bli utrolig dyrt og kan føre til at man ender opp med å bygge en idé som ingen brukte. Så igjen, det er viktig å vite at det er mulig å ta det fra idé til produksjon (...) Vi har også sørget for at alle de ulike bankene har et navn, dette er ment som en døråpner sånn at dersom medarbeiderne skulle ha en idé eller tanke så vet de hvem de skal kontakte. Jeg tror at dette kan være noe som åpner dører for innovasjon, involvering, idémyldring og muligheter.» - Informant A*

*«Det som vi har gjort tidligere er at vi har hatt ulike konkurranser der vi involverer hele konsernet. En såkalt «konsern-pitch». Der inviterte vi alle i konsernet til å komme med sine ideer eller forslag til løsninger. Dette var en mulighet for at de ansatte kunne*

---

*presentere sin idé foran en jury. Det ble så delt ut litt premier til de med den beste ideen. Men dette er også veldig krevende i praksis. Det å sette av tid og det å involvere mennesker som til vanlig arbeider med rådgivning og på kundesenteret som har sine daglige arbeidsoppgaver, det kan være veldig vanskelig. Vi har jo også den postkassen for forbedringsforslag, der de ansatte alltid kan sende inn. Men igjen, vi trenger noen ganger å bli utfordret litt utenfra og høre hva de ansatte sier for å få inn nok nyskapning.» - Informant D*

Funnene som ble gjort i forbindelse med søkefasen har vist oss viktigheten av å søke systematisk og strategisk etter ideer som kan føre til verdi for kunde og forretning. Dette skjer ved at søket ledes av de i banken som har innsikt i bedriftens mål og som har den kunnskapen og kompetansen som trengs for å vurdere om ideen er verdt å satse på. Funnene viser oss at ideer drives fram basert på ulike krefter, og det vil være viktig at de menneskene som sitter tettest på problemet og tettest på kunden inkluderes i prosessen. Et interessant funn i søkefasen er den nærheten innovasjonsmiljøene har til brukeren. Det kan tenkes at dette bidrar til å redusere behovet for involvering av medarbeidere, men likevel viser funnene at det fremdeles er behov for å inkludere medarbeidere som kan bidra til økt innsikt i problemet. Bedriften må her forsøke å engasjere de ansatte i forhold til de målene og de problemstillingene som de står ovenfor i dag. Til slutt viser funnene viktigheten av å sørge for at det finnes gode ordninger for de medarbeiderne som ønsker å dele sine ideer og tanker med innovasjonsmiljøene.

## 4.2 Utvelgelsesfasen

Når ideene fra søkefasen er samlet inn er det viktig at bedriften nøye vurderer hvilke ideer de ønsker å gå videre med. Seleksjonen skjer gjennom en rekke kriterier for å redusere risikoen for å utvikle noe som ikke vil føre til kunde- og forretningsverdi. I sitatene nedenfor forklarer informant A og C om viktige kriterier for utvelgelse:

*«Når vi velger ut ideer er det litt forskjellige kriterier vi ser etter. I det prosjektet som vi arbeidet med her kunne vi både identifisere en veldig sterk etterspørsel fra kunden samtidig som det samsvarte veldig strategisk sett (...) Så her traff vi veldig fint i en dimensjon rundt både kundeverdi og forretningsverdi.» - Informant A*

---

*«Jo bedre beslutningsgrunnlag du klarer å lage med markedsmessig forankring, jo enklere er det å få aksept og sikre at de riktige beslutningene blir tatt. Så ja, det handler mye om etterspørsel, og de beste argumentene i forhold til at her er det et reelt problem som det faktisk er verdt å løse, kommer ved at man sikrer gode data knyttet til problemet. Så det er gjerne de prosjektene som har den beste forankringen som blir prioritert.» - Informant C*

Sitatene ovenfor beskriver viktigheten av å sikre markedsmessig forankring, i tillegg til utarbeidelse av gode data som forsvarer en videreføring av ideen. De forskjellige innovasjonsmiljøene viser til ulike tilnærminger for å sikre at ideene har de rette forutsetningene for å skape kunde- og forretningsmessig verdi før de går videre til utvikling. Sitatene fra informant B og C beskriver dette nærmere:

*«Setter vi det litt på spissen så finnes det ingen grenser for hva man kan lage. Poenget er at man kan kaste bort masse tid på å lage noe som er helt ubrukelig, og da er det feil bruk av tid og ressurser. Derfor benytter vi målprosesser som OKR-er som sikrer at vi higer etter tydelige mål og har tydelige «key-results». (...) På denne måten sørger vi for at ideene er koblet opp mot noe for å kunne verifisere at dette er noe kunden trenger.» - Informant B*

*«(...) Vi har masse scoring-matriser. For å sikre at vi har kontroll på compliance reglene, konsernreglene og risikoen knyttet til ideene, så gjør vi en enkel risikovurdering veldig tidlig i prosjektet. På denne måten kan vi kontrollere at vi forholder oss innenfor de konsesjonene vi har fått av finansmyndighetene og vi kan se om vi er innenfor eller utenfor sånn strategi-messig og bærekrafts-messig. Så det er ganske tungt med risiko- og scorings-matriser før vi gjør en markeds lansering. Vi undersøker også alt fra sannsynligheten for å lykkes og oppnå det forretningsmessige potensialet til omdømmerisiko, personvernrisiko, markedsrisiko og forretningsrisiko.» - Informant C*

Utsagnene ovenfor beskriver hvordan bedriften benytter ulike målprosesser og verktøy for å sikre at bedriften arbeider mot sine mål og uten for høy risiko. Videre forklarer informant B at selekteringen også kan være basert på innsikt som harde fakta i form av informasjon de har fått fra sine medarbeidere som sitter tett på problemet. I sitatet nedenfor forklarer informant B dette nærmere:

---

*«Det vi er veldig gode på i teamet vårt er at vi tar tak i de driverne vi har størst tro på – og det som gjør at vi har størst tro på det kan være basert på innsikt, altså harde fakta i form av informasjon vi har hentet fra for eksempel kundesenteret (...) Dette gir oss harde gode definisjoner som ligger i bunnen av vurderingen.»*

Dette viser igjen til et godt eksempel på hvordan medarbeidere kan bidra til god innsikt og tilførsel av kunnskap som kan være viktig for at bedriften satser på de rette ideene. Før vi går videre inn på hvordan medarbeidere kan involveres i denne fasen, skal vi se på hvordan bedriften benytter seg av ulike testmetoder for å sikre at den løsningen eller ideen de har valgt er den riktige til akkurat det problemet. Informant A forklarer dette:

*«Når vi har mappet ut hva som er problemene og mulighetene, og de løsningene vi tror kan fungere, så prøver vi å tenke på hva det minste eksperimentet vi kan gjøre for å finne ut om denne løsningen er den riktige til det problemet som påvirker målet. Så kjører vi masse sånne små eksperimenter.»*

Bedriften tester på denne måten ut ulike hypoteser som er utformet på bakgrunn av den innsikten de har, og foretar fortløpende målinger på om dette er noe som gir god respons hos sluttbrukeren. Tett dialog og tilbakemeldinger fra kunde har vist seg å være et svært viktig verktøy i prosessen for selektering og utvelgelse av ideer. Funnene viser at kundefeedback gjør det mulig å validere raskt om et produkt eller en tjeneste er verdt å satse på eller ikke. Informant A forklarer:

*«Vi bruker noe som heter tomler opp og ned. Så alt vi leverer ut i mobilbanken har enten en tommel opp eller en tommel ned. Jeg tror kanskje vi har samlet et par hundretusenvis av tilbakemeldinger basert på denne metoden i mobilbanken. Så vi har fått ekstremt mye kundefeedback, noe som gjør det mulig å validere veldig fort om dette er en tjeneste det er verdt å satse på eller ikke.»*

Informant D forklarer at også i deres innovasjonsmiljø har kunden en viktig plass for selektering og utvelgelse:

*«Vi jobber veldig mye med kundeinnsikt for å definere hva som egentlig er problemet. Når vi har snevret oss inn til en problemstilling (...) så begynner vi å teste denne med*

---

*kundene. Når vi har fått testet og bekreftet om dette er en løsning som kunden vil ha, så kan utviklingen begynne.»*

Sitatene ovenfor viser til den viktige rollen kunden spiller i utvelgelsesfasen, og hvordan kundefeedback er en nyttig valideringsmetodikk. Videre skal vi se hva funnene forteller om hvem som står for selektering og utvelgelse av ideer i banken og hvilken funksjon medarbeiderne har i denne fasen av innovasjonsprosessen.

Basert på informasjonen fra informantene viser funnene at mye av ansvaret ligger hos de i innovasjonsmiljøene. Årsaken til dette ser ut til å være knyttet til kompleksiteten av prosessen og viktigheten av at de ansvarlige har den kunnskapen og innsikten som kreves for å ta gode valg. Sitatene nedenfor beskriver hvordan ansvaret er fordelt i de ulike innovasjonsmiljøene. Først beskriver informant A hvem som har ansvar for selekteringen i utviklingsavdelingen:

*«Jeg tror det er viktig at vi bruker organisasjonen til å identifisere problemer og muligheter, og så tror jeg at det videre er viktig at noen eksperter prøver å validere om dette er ideer som vi kan prøve å teste ut (...) Vi har en produkt-trio som vi jobber veldig tett sammen med, og det er teknologi, design og forretning. Disse tre skal svare på tre viktige spørsmål; forretning skal svare på om kunden er interessert i å bruke det og om det vil føre til økonomisk gevinst for forretningen, design skal svare på om kunden vil være i stand til å forstå produktet og teknologi skal si noe om vi er i stand til å bygge det. Det er mange ting som vi ikke er i stand til å bygge og de tingene må vi få plukket ut ganske tidlig i prosessen.» - Informant A*

Funnene viser videre hvordan selektering og utvelgelse ofte finner sted i et utvelgelsesforum der idene vurderes av de som kjenner forretningen og markedet godt. Denne metodikken anses som representativ for flere av innovasjonsmiljøene – nedenfor forklarer informant D hvordan utvelgelse og selektering foregår i deres innovasjonsavdeling:

*«Etter ideene er samlet inn har vi et utvelgelsesmøte i teamet først. Her stemmer vi på de ideene vi føler vil gi mest kunde verdi og de ideene vi mener er strategisk passende for selskapet vårt. Når vi har valgt ut det vi mener er gode ideer, har vi et nytt utvelgelsesmøte i noe vi kaller for innovasjonsrådet. Her sitter konserndirektør for teknologi og utvikling, og det sitter også flere ledere fra forretningsområdene (...) Det*

---

*er viktig for oss at de som sitter i innovasjonsrådet kjenner markedet, kjenner bransjen og kjenner forretningen (...). Jeg tror ikke vi kunne hatt med hvem som helst i dette rådet, det må være noen som har litt strategisk «mindset», som på en måte har vært i banken en stund og som har en forståelse for hva som er mulig å få til. Men når vi tester og søker etter innsikt kan det være mer relevant å involvere noen som har fagkompetanse på området, men det er mer de strategiske hodene som sitter i det utvelgelsesmøtet.»*

Informant E støtter det informant D beskriver i sitatet ovenfor, og påpeker i tillegg viktigheten av at utvelgelsen ledes av nøkkelpersoner som sitter på beslutningsmyndighet. I sitatet nedenfor forklarer informant E hvorfor involvering av medarbeidere kan anses som mindre hensiktsmessig i denne fasen:

*«Det vil være noen nøkkelpersoner som sitter på beslutningsmyndigheten her, og det er de personene som må involveres for å vurdere om dette er noe som skal tas videre eller ikke.»*

Informanten påpeker likevel fordelene med å involvere de medarbeiderne som sitter tett på problemområdet i en fase der man søker etter en forståelse. Det kommer også frem at involvering av medarbeidere vil variere avhengig av type innovasjon. Informant E forklarer:

*«Jeg ser selvfølgelig at det kan være en fordel å involvere rådgivere for eksempel i prosjekter der vi arbeider med nye verktøy til rådgivere. Der er helt klart at de som sitter helt ute på kontorene og har en nærhet til produktet bør involveres i prosessen, men i prosjekter som for eksempel er tekniske løsninger har jeg vanskelighet for å se hvordan det vil være hensiktsmessig å involvere medarbeiderne, bortsett fra i en fase der man søker forståelse selvfølgelig.»*

Funnene viser at involvering av medarbeidere har funnet sted i form av stemmefunksjoner, men at dette har vist seg å være lite hensiktsmessig. I sitatet nedenfor forklarer informant C utfordringene med involvering av ansatte ved bruk av stemmefunksjoner:

*«Vi har en sånn stemmefunksjon, men det er noe med at de ideene som vi velger å ta med videre må matche en del kriterier. Vi må sørge for at arbeidet har strategisk relevans og at det er i henhold til bærekraftstrategien vår og forretningspotensialet, noe*

---

*som det ikke er gitt at de som stemmer har full oversikt over, og de kan da gjerne stemme på litt andre kriterier. Så vi har ikke tatt i bruk disse stemmefunksjonene i særlig grad, men de kan være nyttige når vi kjører mer konkrete innovasjonsprogram, hvor vi inviterer medarbeiderne med inn på for eksempel en tre dagers workshop.»*

Funnene som ble gjort i forbindelse med utvelgelsesfasen viser at det er en rekke kriterier som bedriften må ta hensyn til når de velger ut hvilke ideer de skal satse på. Det vil dermed være viktig at prosessen ledes av ansatte som kjenner forretningen og markedet godt, i tillegg til at de har den kunnskapen og kompetansen som trengs for å sikre at de idene som velges ut samsvarer med de kravene finansmyndighetene stiller og at risikoen for utvikling er relativt lav. På bakgrunn av dette tenkes det at involvering av medarbeidere vil være mindre hensiktsmessig, men at høy involvering er høyest aktuelt i en fase der det søkes forståelse og der de ulike ideene skal testes i markedet. Et interessant funn i denne fasen er det som anses å være et økende fokus på kundetilbakemeldinger som grunnlag for videreutvikling av et produkt eller en tjeneste. Som vi også så i søkefasen oppleves bankene å være tettere på kunden enn noen gang, og kan dermed benytte seg aktivt av metoder for å hente inn kundefeedback for validering av ulike ideer.

#### 4.3 Utviklings- og implementeringsfase

Når de ansvarlige i innovasjonsmiljøene har gjennomført en selektering og utvelgelse av de ideene som befinner seg innenfor mulighetsområdet, kan utviklingen begynne. Utviklingsfasen kan på mange måter anses som en videreføring av utvelgelsesfasen, da innovatørene fortsatt har et høyt fokus på evaluering av risiko, testing og eksperimentering for å redusere risikoen og sikre at det de utvikler fører til ønsket verdi. I sitatet nedenfor forklarer informant E hvordan utviklingsprosessen foregår i deres innovasjonsavdeling, der metodikken anses å være representativ for samtlige av de studerte innovasjonsmiljøene:

*«Utviklingsprosessen er en veldig sammensatt prosess og består av ulike sprint der vi jobber med utvikling, testing og evaluering. Dette innebærer at når vi arbeider med utvikling av produkter og tjenester så tester og evaluerer vi underveis ved at vi setter produktet ut til kundene og på den måten får tilbakemeldinger som gjør at vi kan evaluere og justere til neste sprint.»*



---

Når det kommer til utførelse av de ulike sprintene, viser imidlertid funnene til forskjeller i gjennomføring hos de ulike innovasjonsmiljøene. Vi har tidligere sett hvordan struktur og tilnærming til innovasjon har fått betydning for hvordan ulike innovasjonsaktiviteter utføres, og hvem som anses som hensiktsmessige å involvere. Funnene viser at dette også vil ha en betydning ved utvikling og implementering av nye produkter og tjenester.

I utviklingsavdelingen er det i hovedsak produktteamene som er ansvarlig for utvikling, testing og evaluering av nye ideer. Hvert team anses som spesialister innenfor et gitt fagområde og består av produktledere, designere, utviklere, testere og ledere fra ulike forretningsområder. Ved å konstruere kryssfunksjonelle team som innehar den kompetansen og beslutningsmyndigheten som kreves for å utvikle en idé til et levedyktig produkt, opplever informantene at de er i stand til å levere raskere, billigere og bedre produkter. Informant B forklarer dette:

*«Det handler om å ha folk tett nok på hverandre til å gjøre de vurderingene som er nødvendig så raskt og enkelt så mulig, uten at man må bruke tid og ressurser på å snu seg til ulike kanter for å diskutere og få godkjenning til videreføring av en idé (...) På denne måten kan de som arbeider i teamene effektivt avklare alle spørsmålene som dukker opp og ha en god dialog seg imellom.»*

Funnene viser videre til viktigheten av å sørge for at de som arbeider i produktteamene er tildelt nok autoritet til å kunne ta avgjørelser som angår det produktet som utvikles, i tillegg til at det finnes nok frihet og rom for kreativ atferd. Informant B forklarer:

*«Det er viktig for oss at teamene selv kan velge hvordan de bryter opp de ulike oppgavene (...) Det må være ganske fritt og flytende i forhold til gjennomføringen i en utviklingsprosess. Med de spesialiserte teamene så kan vi være sikre på at de har god oversikt over de ulike oppgavene og ansvarsområdene (...) sett bort ifra litt støtte fra oss så eier utviklerne prosessen helt selv.»*

Utsagnene ovenfor viser til viktigheten av at utviklingsprosesser ledes av spesialiserte produktteam som innehar nok kunnskap og kompetanse, og som har den friheten og autoriteten som kreves for å utvikle gode løsninger på ulike problemer og utfordringer. Dette ser ut til å være en underliggende forklaring på hvorfor utviklingsavdelingen anser det som lite

---

hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere i utviklingsfasen. I sitatet nedenfor forklarer informant A dette nærmere:

*«Det er ikke i idéutviklingen høy involvering pågår. Involvering vil nok være viktigere i fasene før vi setter i gang med jobbingen, i hvert fall når det kommer til å avgjøre om det er en god idé eller ikke. Når vi setter i gang med selve jobbingen så vil det være mer relevant å trekke inn en del andre folk, det handler om fagkompetanse. I denne fasen har vi behov for involvering tett juridisk, vi har behov for personvernombudet og sikkerhetsavdelingen. Dersom vi har behov for involvering utenfor dette, vil det handle om spesialisert forretningskunnskap.»*

Når produktet anses som ferdig utviklet og skal implementeres, viser funnene igjen at kundefeedback har stor betydning for videreutvikling og iterering av produktet. Informant A forklarer:

*«Når løsningen er levert, det er da det egentlige arbeidet starter med å få ut en forretningsverdi (...) Vi fortsetter å jobbe med løsningen for å få så mye som mulig effekt ut av produktet og gjøre det best mulig. Basert på den kundefeedbacken vi får inn fortsetter vi å justere og iterere på løsningen helt til vi oppnår ønsket effekt.»*

Funnene viser hvordan utviklingsavdelingen benytter kundefeedback for utvikling og implementering av sine produkter og tjenester. Direkte tilbakemeldinger fra kunden ser igjen ut til å redusere behovet for involvering av medarbeidere ved de ulike forretningsområdene.

Når det kommer til utvikling av produkter og tjenester i de mindre innovasjonsmiljøene, viser funnene at disse avdelingene ikke er designet for å håndtere den tekniske utviklingen og produksjonen av ideene. Utviklingsavdelingen vil derfor ofte ha ansvaret for utviklingen av de produktene og tjenestene som de mindre innovasjonsmiljøene ønsker å utvikle. Imidlertid viser funnene at innovasjonsmiljøene i stor grad tar ansvar for testing og evaluering før ideene skal realiseres og sendes videre til utvikling. Informant D forklarer dette nærmere:

*«Vi jobber ganske lenge med ideen selv før vi overleverer den til utviklingsavdelingen (...) Vi benytter oss av en bruker-utviklings-metodikk der vi har noen faste faser, og*

---

*jobber en del med utarbeidelse og testing av mulige løsninger, for å sikre at vi lager løsninger som kundene vil ha.»*

Funnene viser at disse fasene av utviklingsprosessen ledes og fasiliteres av de ansatte i utviklingsavdelingen som har kompetanse innenfor utviklingsmetodikk, og som evner å se helheten og ulike strategiske sammenhenger. Imidlertid viser funnene at det i disse fasene vil være hensiktsmessig å involvere medarbeidere som har nærhet til det produktet som utvikles og som kan tilføre viktig innsikt og kompetanse. I sitatet nedenfor forklarer informant D hvordan medarbeidere fra ulike fagområder kan bidra til utvikling av gode løsningsforslag og konsepter ved å delta i ulike utviklingsaktiviteter:

*«For oss så handler utviklingsfasen om å skaffe mer innsikt og forståelse for ulike problemer og kundebehov for at vi kan utforme gode løsningsforslag (...) Vi jobber aldri alene i denne fasen og involverer alltid medarbeidere fra ulike forretningsområder som er med i utviklingen hele veien (...) Vi jobber veldig mye med ulike metodikker gjennom workshops som for eksempel «Brainwriting», «Double-Diamond» og «Design-thinking-metodikk». Når vi har jobbet frem ulike løsningsforslag kan medarbeiderne videre bidra til testing gjennom selvprøving, observasjoner og kundeintervjuer (...) På denne måten sikrer vi at vi har et godt konsept og at det er mange nok som liker løsningen. Når dette er bekreftet er konseptutviklingsfasen over og da gir vi fra oss produktet til utviklingsavdelingen som utfører den tekniske idéutviklingen.»*

Funnene viser videre til viktigheten av involvering av medarbeidere i disse fasene, da det er de som arbeider i de ulike forretningsområdene som skal eie løsningene til slutt og som får ansvar for implementeringen av de produktene og tjenestene som utvikles. Informant D forklarer videre:

*«Vi er på en måte bare fasilitatorer kan du si. Det er viktig for oss at de som kjenner prosessene og kundene best involveres i utviklingen. Det er jo de som jobber i de ulike forretningsområdene som skal eie løsningene til slutt og som skal være ansvarlig for gevinstene.»*

Selv om utsagnene ovenfor viser til viktigheten av involvering av medarbeidere i utviklingsfasen, tyder funnene på at innovasjonstype kan få betydning for i hvilken grad det vil

---

være hensiktsmessig med involvering. Ved utvikling av veldig komplekse og teknologiske løsninger viser funnene at det kan være vanskelig å forsvare en høy involvering. Informant C forklarer:

*«Ved utvikling av tunge teknologiske løsninger så tenker jeg at medarbeiderne ikke har kompetansen til å nødvendigvis bidra med så mye. Så med tanke på smart bruk av ressurser så er det nok ikke hensiktsmessig. På en annen side kan involvering bidra til mer tverrfaglighet, som gjør at det kunne vært interessant med en høy involvering i denne type prosesser, for da kan medarbeiderne ta med seg en del læring, metodikk og erfaringer tilbake, som gjør at neste gang de melder inn en idé så er den kanskje enda bedre beskrevet (...) Gjør man dette over tid så bygger du innovasjonskompetanse mye bredere i banken. Så sånn sett så kunne det vært interessant, men det er vanskelig å argumentere for det rent kostnadmessig, for da må du på en måte ansette nye medarbeidere for å fylle det hullet etter den personen som gikk inn i prosjektet.»*

Når det kommer til implementering av nye produkter og tjenester viser imidlertid funnene til viktigheten av høy involvering av medarbeidere for å sikre at produktet når ut til kundene og blir tatt i bruk. Informant C forklarer:

*«Vi er helt avhengige av at medarbeiderne involveres når nye produkter og tjenester skal implementeres. Det må være noen som tar eierskap til produktet og som tar på seg ansvaret for implementeringen.»*

Funnene fra utviklings- og implementeringsfasen viser hvordan struktur og tilnærming i de ulike innovasjonsmiljøene påvirker graden av medarbeiderinvolvering ved gjennomføring av ulike innovasjonsaktiviteter. Utviklingsavdelingen har ansvar for store deler av den teknologiske utviklingen som skjer i bedriften, og består av tverrfunksjonelle produktteam som innehar all den kompetansen som kreves for utførelse av utviklingsarbeid. Høy involvering av medarbeidere anses derfor som lite hensiktsmessig i utviklingsavdelingen. Når det kommer til konseptutvikling, testing og evaluering av ulike ideer viser funnene imidlertid til viktigheten av involvering av de medarbeiderne som har kjennskap til det produktet som utvikles. Like viktig anses involvering av medarbeiderne å være når det kommer til implementering av de nye produktene og tjenestene. Funnene viser videre til hvordan direkte tilbakemeldinger fra kunden er en stor del av grunnlaget for videreutviklingen og itereringen av de produktene og tjenestene

---

som er implementert. På samme måte som i idéfasen og utvelgelsesfasen anses dette å påvirke behovet for medarbeiderinvolvering.

#### 4.4 Gevinstrealisering

Funnene viser at utviklingsavdelingen og innovasjonsmiljøene arbeider målrettet og regelmessig med gevinstrealisering. I utviklingsavdelingen kjører de målstyrte og ordinære retrospektiv i hvert eneste team ukentlig og kvartalsvis, i tillegg til at de også gjør vurderinger etter nye lanseringer. I sitatene nedenfor forklarer informant A og B hvordan gevinstrealiseringen foregår i utviklingsavdelingen:

*«Vi starter hver uke med «Monday-Commitments», der vi går gjennom de viktigste aktivitetene vi kan gjøre denne uken for å understøtte de målene som vi har satt oss, på onsdager har vi en fot i bakken for å reflektere over hvordan det går i forhold til det vi har forpliktet oss til, og så kjører vi «Friday-Wins» i slutten av uka der vi går gjennom hva vi har lært og erfart (...) Vi forsøker også hele tiden å holde oss oppdatert på om det vi produserer gir verdi, og om det gir mening i forhold til målene våre; dette måler vi ukentlig. Når vi kommer til et nytt kvartal kjører vi en full evaluering og skårer de ulike målene vi har satt oss ved at vi bruker en karakterskala.» - Informant B*

*«Vi kjører også ordinære retrospektiv som går på hvordan vi jobber sammen. Vi reflekterer over hva som går bra, om vi fungerer godt som team og om det er noe som ikke fungerer.» - Informant A*

Informant A forklarer videre viktigheten av at gevinstrealiseringen ligger hos dem som har utviklet produktet eller tjenesten, samtidig som at alle bankene arbeider sammen for å nå målene:

*«(...) hvis du bygger det så eier du det. For å lykkes er det viktig at de som bygger tjenesten tar ansvar for at gevinsten blir hentet ut. Det er viktig at vi tar ansvar for det vi bygger og det er derfor vi prøver å bli målstyrte fremfor prosjektorienterte (...) Samtidig er det viktig at bankene og alle kontorene rundt oss er med og hjelper oss med å nå målet. Målet må man nå i fellesskap.»*

---

Utsagnene ovenfor forklarer hvordan utviklingsavdelingen gjennomfører regelmessige vurderinger av måloppnåelse og gevinster, og at det her er relevant å trekke inn de som har utviklet produktet eller tjenesten. Dette kan forstås som at ved gevinstrealisering av de produktene og tjenestene som utvikles i utviklingsavdelingen vil det være lite hensiktsmessig med involvering av medarbeidere. Imidlertid viser funnene at det vil være viktig at bankene og medarbeidere ute i filialene bidrar på veien mot måloppnåelse.

Funnene viser at de ulike innovasjonsmiljøene har den samme tilnærmingen til gevinstrealisering som utviklingsavdelingen. Det vil imidlertid finnes en forskjell når det kommer til medarbeiderinvolvering, da innovasjonsmiljøene i større grad inkluderer ansatte fra de ulike forretningsområdene i sine prosjekter. I sitatene nedenfor forklarer informant C og D hvordan gevinstrealisering gjennomføres i deres avdelinger, der sitatene anses å være representative for samtlige av innovasjonsmiljøene:

*«Vi forsøker å måle kvaliteten på innovasjonsprosessen ved å evaluere hva som fungerte bra og hva som fungerte dårlig. Vi prøver så å være flinke til å ta med oss læringen tilbake i innovasjonsprosessen sånn at vi ikke gjør samme feilen neste gang. Når det gjelder gevinstmål av produkter og tjenester så følger vi dette opp i et annet system som går mer på virksomhetsstyring. Her vil så de ansvarlige for prosjektet følge dette opp kvartalsvis.» - Informant C*

*«Vi kjører vurderinger både i prosjektteamet og i avdelingen der vi vurderer og reflekterer rundt ulike erfaringer, i tillegg til hvordan vi kan forbedre prosessene våre.» - Informant D*

Informant D legger videre til viktigheten av at det bør tas eierskap til produktet allerede når produktet skal implementeres:

*«Når det kommer til gevinstrealisering så er det veldig viktig å få det eierskapet i starten når produktet implementeres. Det er viktig at man har noen som kjenner på ansvaret og som har lyst til å få den gevinsten som er satt i forkant.»*

---

Basert på informasjonen i sitatet ovenfor og funnene fra implementeringsfasen i forrige delkapittel, ser vi viktigheten av at de medarbeiderne som har vært involvert i prosjektet tar eierskap til produktet i en tidlig fase og arbeider for å hente ut forventede gevinster.

Når informantene blir spurt hvordan de kan beskytte ideene sine fra ulike konkurrenter viser det seg at de aldri kan gardere seg helt mot kopiering. Informant A og C forklarer dette:

*«Du kan aldri gardere deg helt mot det. Risikoen vil alltid være der for at ideen blir kopiert – ofte vil det kun handle om tid. Det er bare litt sånn bransjen fungerer.» - Informant C*

*«Noen løsninger må man bare forvente at alle kan kopiere. Jeg tror fortrinnet ligger i det at det rett og slett bare må gå raskere enn resten. På dette prosjektet for eksempel så var vi ute ett år før resten av konkurrentene våre. Vi går for fart, og det å levere verdi ganske raskt. En annen ting er at vi vet at folk kan kopiere, men det fine med det da er at de ikke vet hva de kopierer. Dette handler om at man kan se seg blind på hva konkurrentene har, og ikke er nøye med å vurdere om akkurat denne løsningen vil være svaret på et reelt problem eller en stor nok utfordring hos de som ønsker å kopiere – dette handler om kunnskap og det å være løsningsorientert» - Informant A*

Funnene som ble gjort i forbindelse med gevinstrealiserings-fasen har vist oss viktigheten av at de som utvikler et produkt eller en tjeneste også sørger for å hente ut ønsket gevinst. Det vil imidlertid være viktig at hele organisasjonen arbeider i fellesskap for å oppnå de målene som bedriften har satt seg. Funnene viser videre at når det kommer til å beskytte ideene sine fra konkurrenter så er dette ofte vanskelig. Her vil det heller handle om å ha de rette ansatte på plass for å sørge for effektiv utvikling av gode løsninger som løser reelle problemer og utfordringer som samsvarer med organisasjonens mål og strategi, før konkurrentene.

---

## 4.5 Oppsummering

Oppsummert viser funnene at hensiktsmessigheten for høy involvering av medarbeidere vil påvirkes av en rekke ulike faktorer knyttet til innovasjonsprosessen og dens ulike faser. Et sentralt funn er viktigheten av å inkludere de menneskene som har domenekunnskap innenfor det området utviklingen skal foregå. Dette vil si at de involverte i stor grad vil være ansatte som har den kunnskapen og kompetansen som kreves for utviklingen av produktet eller tjenesten, og som evner å se hvilke muligheter som vil skape kunde- og forretningsverdi. Disse funnene viser at innovasjonstype vil ha en stor innvirkning på hvem som anses som hensiktsmessig å involvere i utviklingsprosessen og de medfølgende innovasjonsaktivitetene. Funnene har også vist hvordan struktur og tilnærming til innovasjon har betydning for hvem som anses som sentrale deltakere av prosessen. Der det finnes stabile strukturer konstruert for effektiv og intensiv utvikling av produkter og tjenester vil det i mindre grad anses som hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere, i motsetning til innovasjonsmiljøer som i større grad har en prosjekttilnærming til innovasjon.

Selv om innovasjonsmiljøene i større grad involverer medarbeidere fra ulike forretningsområder, viser funnene til viktigheten av at innovasjonsprosesser ledes av ansatte som har god kjennskap til forretningen, bransjen, markedet, ulike risikoer og de strenge regulatoriske rammene bedriften er forpliktet til å holde seg innenfor. Involvering av medarbeidere handler derfor om tilføring av kunnskap og ekspertise på de områdene det er behov for det.

Et interessant funn som ser ut til å påvirke hensiktsmessigheten ved flere av fasene ved innovasjonsprosessen, er nærheten innovatørene har til kunden som sluttbruker av de produktene og tjenestene som utvikles. Behovet for bred involvering kan dermed se ut til å være betraktelig redusert. Autoritet, eierskap og forpliktelse anses som andre viktige forhold som påvirker hensiktsmessigheten for høy involvering. Da autoritet ofte vil være knyttet til ekspertise og forpliktelse, vil det skape utfordringer da medarbeidere ofte har ansvar for andre driftsoppgaver. Høy involvering av medarbeidere vil også være svært krevende og kostbart, og kan dermed være vanskelig å forsvare.

I modellen nedenfor er det foretatt en vurdering av i hvilken grad det vil være hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere basert på ulike suksessfaktorer knyttet til de ulike fasene av innovasjonsprosessen:



Tabell 3: Oppsummering av funn



---

## 5 Drøfting av funn

I forrige kapittel ble funnene fra den empiriske studien presentert, der vi så tydelige sammenhenger mellom kompleksiteten av innovasjonsprosesser innenfor den Norske banksektoren, og høy involvering av medarbeidere. I dette kapitlet skal funnene knyttes opp mot studiens teoretiske utgangspunkt, for å drøfte ulike aspekter ved innovasjonsprosessen som kan få betydning for i hvilken grad det vil være hensiktsmessig å trekke inn medarbeiderne. Drøftingen vil også ta for seg hvordan omfanget av innovasjonen kan påvirke graden av involvering. Dette skal til sammen bidra til å svare på forskerspørsmålet i denne studien:

*«I hvilke faser av innovasjonsprosessen vil det være hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere i forbindelse med tjenesteinnovasjoner innenfor banksektoren?»*

I denne studien har det vært viktig å sette et søkelys på problemstillingen knyttet til om høy involvering av medarbeidere alltid vil ha en positiv innvirkning på innovasjonsprosessen. Teorien viser at produksjonsintensive tjenestebedrifter som bank er særegne sammenliknet med andre sektorer når det kommer til nødvendige ressurser, organisatorisk kompleksitet og effektivitet. Tidligere forskning antyder at disse karakteristikene kan få betydning for hvordan innovasjonsprosesser utføres (Aas et al., 2015, s. 1-3, 8, 10, 24-26). Funnene i denne studien støtter disse antakelsene, og vi ser tegn til at karakteristikker som dette er med på å påvirke utførelsen av ulike innovasjonsprosesser og dermed også graden av medarbeiderinvolvering.

Et sentralt funn gjort i denne studien er viktigheten av å utforme stabile innovasjonsstrukturer eller innovasjonsmiljø som hver dag arbeider med å utvikle nye produkter og tjenester som kan skape kunde- og forretningsverdi. Funnene viser at disse strukturene og innovasjonsmiljøene bør være sammensatt av ansatte som har eierskap til det produktet som skal utvikles, og det vil være viktig at de ansatte har den kunnskapen, kompetansen og autonomien som kreves for å følge det nye produktet helt fra idéfasen til produksjon. Dette har vist seg å være viktig både for å sørge for at bedriften utvikler produkter og tjenester som skaper verdi for kunde og forretning, og for å sørge for effektive innovasjonsprosesser som kan sikre bedriften en posisjon i markedet før konkurrentene. På bakgrunn av dette ser vi nødvendigheten av å konstruere team som på best mulig måte kan drive frem suksessfulle innovasjoner. I banken kalles dette for smidig produktutvikling, og på mange måter kan vi se hvordan dette vil få betydning for høy grad av medarbeiderinvolvering.

---

Et annet viktig funn som har stor betydning for hvordan innovasjonsprosesser ledes og gjennomføres innenfor banksektoren er de strenge regulatoriske rammene som bedriften må holde seg innenfor. Dette er også noe som kom frem i teorien der Aas et al. (2015) forklarer hvordan produksjonsintensive tjenstedrifter er underlagt strenge myndighetskrav, noe som funnene i denne studien også påpeker som særegent for bransjen (Aas et al., 2015, s. 1-3, 7). Dette kan også tenkes å være en viktig faktor for hvem som inkluderes i innovasjonsarbeidet, da det er spesielt viktig at de som deltar i prosessen sørger for at bedriften handler i henhold til de konsesjonene de har fått fra finansmyndighetene.

Videre viser funnene i denne studien at ulike kontekstuelle påvirkninger, jobbkarakteristikk og individuelle forskjeller kan få betydning for i hvilken grad det vil være hensiktsmessig med høy involvering i de ulike stadiene av innovasjonsprosessen. Dette samsvarer med teorien til Hammond et al. (2011), som viser til forventningen av at den innovative ytelsen vil variere i de ulike fasene av innovasjonsprosessen, noe som kan påvirke verdien av medarbeiderinvolvering (Hammond et al., 2011, s. 95, 98, 101). Umiddelbart ser vi av funnene at individuelle faktorer og kontekstuelle påvirkninger som holdninger knyttet til innovasjon og ulike tilnærminger for gjennomføring av innovasjonsprosesser, har en innvirkning på hvem som anses som hensiktsmessig å inkludere i forbedrings- og utviklingsarbeidet i banken. Dette kan på mange måter tenkes å styrke hypotesen til Hammond et al. (2011).

Imidlertid viser funnene fra studien at involvering av medarbeidere fra ulike organisasjonsnivåer som frontlinjearbeidere, avdelingsledere og eksperter fra ulike funksjonsområder er viktig for å tilføre spisskompetanse og ekspertise på de områdene det er behov for det. Funnene påpeker viktigheten av å inkludere de som sitter nærmest problemet, da det er de som forstår smertene og det er de som er best i stand til å definere hva som er problemet og utfordringene. Ifølge en av respondentene er det dette som er grunnlaget for innovasjon. Likevel mener respondenten at det er viktig å være klar over at det aldri vil være medarbeiderne som er driverne for innovasjon. Innovasjon krever tilstedeværelse og ledelse fra dyktige profesjonelle utviklere som ikke er organisatorisk knyttet til spesifikke funksjonsområder. Disse funnene samsvarer med teorien til Aas et al. (2015) og beskrives som særegent for produksjonsintensive tjenstedrifter (Aas et al., 2015, s. 24-26). På bakgrunn av dette antas det at hensiktsmessigheten for involvering av medarbeidere vil variere avhengig av den type produkt eller tjeneste som banken forsøker å utvikle. Videre i drøftingen skal vi se nærmere på

---

ulike påvirkningsfaktorer knyttet til de ulike fasene av innovasjonsprosessen, for å drøfte i hvilken grad høy involvering av medarbeidere vil være hensiktsmessig.

### 5.1 Medarbeiderinvolvering i søkefasen

Funnene i studien tyder på at det finnes et rikt miljø fylt med potensielle kilder til innovasjon. Det vil dermed være viktig at innovasjonsmiljøene i banken har en underliggende strategisk tilnærming til hvordan de søker etter nye muligheter. Tidd og Bessant (2021) mener det er viktig at innovatørene går inn i søkefasen med klare retningslinjer for hva bedriften søker etter, når de skal søke, hvem i organisasjonen som skal bidra i søket, hvor det skal søkes og hvordan det skal søkes (Tidd & Bessant, 2021, s. 251-252, 272).

Det første steget i søkefasen handler om hva bedriften søker etter, og vil danne grunnlag for hvordan søkeprosessen gjennomføres. Funnene i studien viser at innovasjonsmiljøene i banken i hovedsak fokuserer på inkrementell innovasjon, der de hver dag arbeider for å skape kunde- og forretningsverdi på en ny og bedre måte. Funnene viser videre hvordan utviklings- og forbedringsarbeidet drives frem av ulike krefter, der det ofte dreier seg om trender i samfunnet, markedsbehov, krav fra myndighetene, ny tilgjengelig teknologi eller etterspørsel fra brukere og ansatte. Basert på de ulike innovasjonssignalene utformes det hypoteser om potensielle mangler, eller antakelser om attraktive løsninger som utviklingsmiljøene ønsker å se nærmere på. Funnene viser videre at ulike typer innovasjonskrefter krever forskjellig tilnærming. Innovasjonens art vil dermed legge grunnlag for hvordan innovasjonsmiljøene planlegger og utfører strategiske søk etter nye ideer og muligheter (Hammond et al., 2011, s. 95, 98, 101; Tidd & Bessant, 2021, s. 252-254). I denne sammenheng vil det være sentralt å trekke fram at funnene i studien viser at de ulike innovasjonsmiljøene har en noe ulik tilnærming knyttet til innovasjon, noe som også kan se ut til å få betydning for hvem som inkluderes i prosessen, hvor det søkes etter ideer og hvordan søket utføres.

I innovasjonsavdelingen der informant A og B holder til anses det å være et faglig tungt innovasjonsmiljø som i større grad er preget av struktur og en «top-down» tilnærming. Funnene viser at det i dette miljøet finnes en sterk kultur knyttet til det å skape stabile team som består av eksperter på ulike produktområder. Disse teamene arbeider med innovasjon hver eneste dag, og har den kunnskapen og kompetansen som trengs for å drive frem en innovasjon helt fra idé til et fullkommet produkt eller tjeneste. I litteraturen betegner Tidd og Bessant (2021) dette som

---

høyytelsesteam, og mener strukturer som dette er en avgjørende faktor for å oppnå suksess, enten det dreier seg om å utvikle nye produkter og tjenester eller å forbedre noe som allerede eksisterer (Tidd & Bessant, 2021, s. 165). Dette kan også knyttes til teorien til Hammond et al. (2011) som antyder at individuelle forskjeller som ansettelsesforhold eller utdanning eksponerer individer for en rekke erfaringer, perspektiver og kunnskapsbaser som gjør det enklere for disse individene å trekke kreative ideer til ulike utfordringer (Hammond et al., 2011, s. 91-92, 97, 99). Dette anses å være svært viktig for å sikre effektiv utvikling av produkter og tjenester som samsvarer med bedriftens mål og forretningsstrategi. Det kan også tenkes at dette vil bidra til å sikre bedriften en sentral posisjon i et kompetitivt marked som stadig er i endring. Basert på dette antas det dermed at relevant kunnskap og kompetanse i stor grad vektlegges ovenfor bred involvering, og at det i dette innovasjonsmiljøet anses som mindre hensiktsmessig med bred involvering.

I innovasjonsavdelingene som er tilknyttet de fysiske bankene oppleves strukturen som noe friere og med mer åpenhet for inkludering og involvering av ansatte fra ulike funksjonsområder. Funnene tyder på at disse miljøene i større grad har en prosjektiltærming til innovasjon, noe som ofte betyr at det er enklere og mer hensiktsmessig med bred involvering. Det kan også tenkes at det vil finnes et større behov for bred involvering i disse innovasjonsmiljøene da de har en vesentlig mindre arbeidsstyrke. Basert på funnene i denne studien finnes det ikke grunnlag for å påstå dette, men kan tenkes å være en interessant og naturlig tanke. En tilnærming som dette mener Tidd og Bessant (2021) vil bidra til at flere gode tanker og ideer kan slippe frem og potensielt bidra til å løse ulike problemer og utfordringer som bedriften står ovenfor (Tidd & Bessant, 2021, 165). På en annen side viser funnene at det også i de mindre innovasjonsmiljøene vil være behov for en viss kontroll for å sørge for at miljøene søker etter ideer som samsvarer med bankens strategier og mål, og ikke minst for å sørge for at ideene kan føre til kunde- og forretningsverdi. Dette støttes av litteraturen til Tidd og Bessant (2021) som påpeker at det er viktig med en form for overvåking og kontroll av hensiktsmessige mekanismer (Tidd & Bessant, 2021, s. 183-184).

Selv om innovasjonsmiljøene har en noe ulik tilnærming til innovasjon og holdninger knyttet til involvering av medarbeidere i søkefasen, viser funnene at det finnes en felles forståelse for at alle medarbeidere kan være bærere og formidlere av viktig informasjon, men der innovasjonsmiljøene utnytter denne kunnskapen på ulike måter. Dette kan ses i sammenheng med litteraturen til Tidd og Bessant (2021) som forklarer at innovasjon er en sosial prosess der

---

man først lykkes når mennesker deler, kombinerer og utvider sin kunnskap gjennom gjensidig interaksjon (Tidd & Bessant, 2021, s. 252, 255). I utviklingsavdelingen skjer dette ved at de medarbeiderne som har relevant innsikt og domenekunnskap trekkes inn i det produktteamet som arbeider med utfordringen, og på den måten bidrar til å skape en forståelse for hvorfor dette er et problem og hvordan bedriften kan løse problemet. Igjen så ser vi at dette skjer innenfor strukturerte rammer der produktteamene benytter ulike innovasjonskompass (f.eks. «opportunity-solution-tree» og OKR-er) for å fange opp ulike innovasjonssignaler som kan lede til gode innovasjonsmuligheter (Tidd & Bessant, 2021, s. 24, 257). Funnene antyder at dette er en kontinuerlig prosess der teamene hver dag tester og utforsker ulike hypoteser for å komme frem til et sluttresultat som kan svare på ulike bruker- og markedsbehov (Tidd & Bessant, 2021, s. 254-255).

Når det kommer til innovasjonsmiljøene som er knyttet til de ulike bankene viser funnene at de i større grad forsøker å invitere til aktiv deltakelse gjennom ulike innovasjonsaktiviteter og programmer. Dette skaper gode muligheter for å fange opp forslag og ideer som ellers ikke ville blitt fanget opp (Bessant, 2003, s. 23). Som vi har sett så kan innovasjon utløses på mange mulige måter, og en fornuftig strategi kan derfor være å søke så bredt som mulig (Tidd & Bessant, 2021, s. 263-264). Det vil her være sentralt å trekke frem at en tilnærming som dette kan være svært krevende og kan ofte komme i konflikt med den daglige driften av banken, noe som kan tenkes å være en utfordring med høy involvering (Bessant, 2003, s. 13, 17-18). For å sikre at innovasjonsmiljøene ikke går glipp av relevante triggere og muligheter har alle avdelingene sørget for en inngang der alle ansatte kan melde inn ideer eller endringsønsker, enten i form av en kontaktperson eller en idé-portal. Dette kan ifølge Tidd og Bessant (2021) bidra til å bygge rike og omfattende koblinger med potensielle kilder til innovasjon, som de mener utgjør en nøkkelforskjell mellom vellykkede og mindre vellykkede innovasjonsprosesser (Tidd & Bessant, 2021, s. 263-264).

Før dette delkapittelet avsluttes vil det være av betydning å trekke frem at funnene tyder på at innovasjonsmiljøene er nærmere kunden en noen gang. Dette kan tenkes å ha stor betydning for i hvilken grad høy involvering av medarbeidere i søkefasen anses som hensiktsmessig, da innovasjonsmiljøene får tilstrekkelig med feedback direkte fra kunden. Dette kan ses i sammenheng med teorien til Nambisan et al. (2017) som forklarer at bruken av digital teknologi har bidratt til nye verdiskapningsveier og muliggjort involvering av nye innovasjonskollektiver

---

(Nambisan et al., 2017, s. 223). Dette kan igjen tenkes å være en særegenhet knyttet til banksektoren (Tidd & Bessant, 2021, s. 129-130).

## 5.2 Medarbeiderinvolvering i utvelgelsesfasen

I teorien beskrives utvelgelsesfasen som en kompleks prosess der det alltid vil finnes en risiko knyttet til det ukjente og det å gjøre noe nytt. En sentral utfordring som innovatørene i banken står ovenfor ved utvelgelse og selektering er at de ikke kan forutse om en innovasjon vil føre til suksess. Faren vil dermed være at innovasjonsmiljøene bruker tid og ressurser på noe som verken skaper verdi for kunde eller forretning (Tidd & Bessant, 2021, s. 304-305). For å redusere risikoen ved innovasjon vil det være viktig at innovasjonsmiljøene tar hensyn til de begrensninger og risikoer som finnes, i tillegg til at de vurderer om de nye innovasjonsmulighetene samsvarer med organisasjonens mål og strategi (Tidd & Bessant, 2021, s. 305). Ifølge Tidd og Bessant (2021) handler dette om å konvertere usikkerhet til noe som er nærmere en kalkulert risiko – et forsøk på å utforske de alternativene som finnes og anslå sannsynligheter for å oppnå suksess (Tidd & Bessant, 2021, s. 305-306). Sentralt i denne prosessen står *kunnskap*, da kunnskap bidrar til å omforme usikkerhet til risiko. Med økt kunnskap kan innovasjonsmiljøene foreta mer nøyaktige beslutninger på om de ønsker å gå videre med en idé eller ikke (Tidd & Bessant, 2021, s. 305-306).

Funnene viser at risikovurderinger i banken skjer ved at de ulike innovasjonsmiljøene foretar markedsundersøkelser, trendspotting og risikoanalyser ved bruk av ulike målprosesser og analyseverktøy. På denne måten tilegner de seg den kunnskapen som er nødvendig for å sikre viktig informasjon som kan lede til god beslutningstaking (Tidd & Bessant, 2021, s. 305-306).

I banken vil et godt beslutningsgrunnlag være forankret i markedsmessige behov samtidig som dataer viser til et reelt problem som er verdt å løse. I likhet med resultatene fra søkefasen tyder funnene på at innovasjonsmiljøene har en noe ulik tilnærming når det kommer til utvelgelse og selektering av ideer. Imidlertid oppleves det som at de ulike tilnærmingene ikke skaper betydelige forskjeller i graden av involvering. Funnene viser at alle innovasjonsmiljøene har strenge rutiner for utvelgelse og selektering av ideer, enten det skjer gjennom bruk av målprosesser som OKR-er og «key-results», scoring-matriser eller ved vurderinger foretatt i et innovasjonsråd. Basert på funnene oppleves det videre som at alle innovasjonsmiljøene anser det som viktig at disse prosessene ledes av ulike nøkkelpersoner som sitter på

---

beslutningsmyndighet, og som er i stand til å foreta vurderinger for om ideer potensielt kan føre til suksess for bedriften. Ansvar for selektering og utvelgelse av nye ideer og muligheter vil derfor være tildelt de som arbeider i innovasjonsmiljøene, der årsaken anses å være knyttet til kompleksiteten av prosessen og viktigheten av at de ansvarlige har den kunnskapen og kompetansen som kreves for å ta gode valg (Tidd & Bessant, 2021, s. 305-306). I denne forbindelse ser vi hvordan funnene problematiserer høy involvering av medarbeidere i form av arrangerte utvelgelsesaktiviteter eller stemmeøvelser, da det finnes en risiko for at medarbeiderne stemmer på noe som ikke har strategisk relevans eller som samsvarer med forretningspotensialet. På bakgrunn av dette kan det antas at høy involvering av medarbeidere i søkefasen vil være lite hensiktsmessig. Det vil i denne sammenheng være sentralt å poengtere at funnene tyder på at det vil være relevant å involvere ansatte i avgjørelser der de anses å ha relevant spisskompetanse og erfaring. Imidlertid viser funnene at dette ofte vil være en leder fra det aktuelle forretningsområdet, og det kan basert på oppgavens teoretiske ståsted dermed diskuteres om dette inngår i konseptet om høy involvering (Smith, 2018, s. 210; Tidd & Bessant, 2021, s. 179).

På en annen side viser funnene at involvering av ansatte fra ulike forretningsområder i bedriften vil betraktes som viktig i prosessen mot en konseptualisering av nye produkter og tjenester, da de ansatte kan bidra til viktig innsikt og informasjon som skaper et godt grunnlag for de avgjørelsene og beslutningene som de ansvarlige i innovasjonsmiljøene foretar (Tidd & Bessant, 2021, s. 306-307). Basert på funnene ser vi at innovasjonstype vil avgjøre hvem som anses som relevant å inkludere, noe som støtter funnene fra søkefasen og samsvarer med teorien til Hammond et al. (2011) som forklarer hvordan medarbeiderinvolvering vil avhenge av omfanget og kompleksiteten av innovasjonen (Hammond et al., 2011, s. 95, 98, 101).

Når innovasjonsmiljøene har foretatt en selektering og utvelgelse av de ideene som befinner seg innenfor mulighetsområdet, og konstruert ulike forslag for hvordan de mener de kan løse de ulike utfordringene, setter de i gang med testing og eksperimentering av ideene. Testing og eksperimentering som dette handler om å undersøke om den konstruerte løsningen samsvarer med det problemet de forsøker å løse, og forretningsens strategiske mål. I forbindelse med testing av ideer og konsepter viser resultatene til et interessant funn. På samme måte som i søkefasen skaper digitaliseringen av banktjenestene muligheter for å oppnå direkte kontakt med sluttbrukeren (Nambisan et al., 2017, s. 223), og på denne måten får innovatørene kundetilbakemeldinger direkte inn i mobilbanken. Ved bruk av metoder som dette kan



---

innovatørene veldig raskt validere om dette er et produkt eller en tjeneste som er verdt å satse på.

Fortløpende testprosesser som beskrevet ovenfor kan bidra til å redusere usikkerheten knyttet til ideen yttligere, og kan dermed øke sannsynligheten for suksess. I teorien beskrives denne prosessen som «innovasjonstrakten» og har til hensikt å sørge for at det gjennomføres fortløpende vurderinger av viktig informasjon vedrørende tekniske og markedsmessige aspekter ved innovasjonen. På denne måten sikrer innovasjonsmiljøene at de ikke tar forhastede beslutninger og forplikter seg for mye i en tidlig fase der usikkerheten er høy. Det kan tenkes at drøftingen ovenfor viser til kompleksiteten ved utvelgelse og selektering av nye ideer og muligheter, og viktigheten av at disse avgjørelsene foretas av ansatte som innehar den nødvendige kunnskapen og kompetansen. På denne måten bidrar innovasjonsmiljøene til å sikre at forpliktelse kun skjer der risikovurderinger rettferdiggjør det (Tidd & Bessant, 2021, s. 307).

### 5.3 Medarbeiderinvolvering i utviklings- og implementeringsfasen

Av teorien fremkommer det at det tidligere er forsket mye på utvikling- og implementering av nye produkter og tjenester, og at man i dag antas å ha god kunnskap om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Selv med en god utviklingsstrategi finnes det ingen garanti for å lykkes, men ved å implementere bestemte trinn i utviklingsprosessen og sørge for at disse utføres og administreres på en god måte, vil sannsynligheten for å lykkes øke (Tidd & Bessant, 2021, s. 399). I de studerte innovasjonsmiljøene i banken viser funnene hvordan utviklingsprosessen er inndelt i ulike sprint, der de arbeider med testing, evaluering og utvikling av nye produkter og tjenester. Utviklingen administreres i hovedsak av utviklingsavdelingen i banken, da de mindre innovasjonsmiljøene ikke er designet for å håndtere avanserte teknologiske utviklinger på samme måte.

Som vi har sett av funnene tidligere er det i utviklingsavdelingen stort fokus på ekspertise og fagkompetanse, der de arbeider for en smidig utvikling av alle sine produkter og tjenester. Dette har ført til utformingen av tverrfunksjonelle produktteam som anses å være spesialister innenfor gitte forretningsområder, der hvert team er designet for å være i stand til å utvikle en idé til et levedyktig produkt på en så effektiv, målrettet og kostnadseffektiv måte som mulig. Godt utarbeidede team anses også som viktig for at bedriften skal være i stand til å oppdage utfordringer og løse konflikter som oppstår underveis i prosessen, og for å håndtere ulike

---

relasjoner i og utenfor prosjektet. I litteraturen forklarer Tidd og Bessant (2021) hvordan prosjektledelsesstruktur er sterkt forbundet med suksess, der noen teamsammensetninger vil ha bedre forutsetninger for å lykkes (Tidd & Bessant, 2021, s. 350). Dette kan ses i sammenheng med den strukturen og tilnærmingen som finnes i utviklingsavdelingen, der funnene antyder at utformingen av de tverfunksjonelle produktteamene har hatt stor betydning for utviklingen av suksessfulle innovasjoner. Videre viser funnene til viktigheten av frie og autonome utviklingsprosesser der kreativ atferd kan blomstre. Autonomi og frihet kan se ut til å følge kunnskapsrike ansatte som anses å ha god erfaring med de oppgaver og ansvarsområder som utvikling av nye produkter og tjenester innebærer (Hammond et al., 2011, s. 92-93, 100-101). Ser vi dette i sammenheng med teorien om høy involvering av medarbeidere (Smith, 2018, s. 210; Tidd & Bessant, 2021, s. 165, 183-184), ser vi hvordan faktorene ovenfor kan problematisere konseptet i denne konteksten, ved at en bred involvering ikke nødvendigvis vil bidra til en smidig produktutvikling med de samme forutsetningene for suksess (Aas et al., 2015, s. 1-3, 8, 10, 24-26; Hammond et al., 2011, s. 95, 98, 10).

Når det kommer til testing og evaluering av produkter og tjenester viser imidlertid funnene at det vil være hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere i de mindre innovasjonsmiljøene. Før nye ideer og konsepter overleveres til utviklingsavdelingen tar innovasjonsmiljøene i stor grad ansvar for utarbeidelse og testing av mulige løsninger, for å sikre at de lager produkter og tjenester som kunden har behov for. I litteraturen forklarer Tidd og Bessant (2021) hvordan disse fasene av utviklingsprosessen handler om å redusere usikkerhet knyttet til innovasjoner ved å tilegne seg ny kunnskap. Teorien viser videre hvordan utvikling av vellykkede produkter og tjenester bør skje gjennom stegvise prosesser, der en idé går gjennom en rekke problemløsningsstadier før den introduseres for markedet (Tidd & Bessant, 2021, s. 349, 351-353). I innovasjonsmiljøene skjer dette ved bruk av ulike «bruker-utviklings-metodikker», der de arbeider for utforming av løsningsforslag og konsepter knyttet til nye ideer. I denne sammenheng mener innovasjonsmiljøene at medarbeidere som har nærhet til det produktet som utvikles, kan tilføre viktig innsikt og kompetanse.

Når de så har utformet et løsningsforslag kan medarbeiderne videre bidra til testing gjennom selvprøving, observasjoner og kundeintervjuer. Funnene viser videre til viktigheten av å involvere medarbeidere i denne fasen av utviklingen, da det er de som arbeider i de ulike forretningsområdene som skal eie løsningene til slutt og som får ansvar for implementering av de produktene og tjenestene som utvikles. Det kan tenkes at dette støtter litteraturen til Bessant

---

(2003) og Tidd og Bessant (2021) som mener at alle mennesker har evne til å utforme gode løsninger på komplekse problemer. Ved å tilrettelegge for aktiviteter der medarbeidere kan bruke kreativiteten sin og dele sine perspektiver, kan ekstraordinære ting oppnås (Bessant, 2003, s. 13, 18-19; Tidd & Bessant, 2021, s. 165).

Selv om litteraturen til Bessant (2003) og Tidd og Bessant (2021), og funnene fra innovasjonsmiljøene ovenfor viser til viktigheten av involvering av medarbeidere i utviklingsfasen, tyder andre funn på at innovasjonstype kan ha betydning for i hvilken grad det vil være hensiktsmessig med høy involvering. Ved utvikling av komplekse og krevende løsninger viser funnene at medarbeidere uten spesielle fagkunnskaper ikke vil være i stand til å tilføre den kunnskapen og kompetansen som utviklingen krever. Det kan dermed være vanskelig å forsvare en høy involvering (Hammond et al., 2011, s. 92-93, 100-101; Gunday et al., 2011, s. 662). Høy involvering krever i praksis også fokus og vedvarende innsats, noe som kan gjøre det vanskelig å argumentere for kostnadene konseptet medfører, i tillegg til at forpliktelse ofte innebærer at bedriften må ansette nye medarbeidere for å fylle hullet etter personen som gikk inn i prosjektet. Dette forklarer hvorfor det vil være viktig for utviklingsavdelingen og innovasjonsmiljøene å nøye vurdere verdien av å involvere medarbeidere ved utvikling av ulike innovasjoner (Aas et al., 2015, s. 24; Bessant, 2003, s. 13, 18-19; Tidd & Bessant, 2021, s. 254-255).

Det siste steget i utviklingsfasen handler om implementering av de nye produktene og tjenestene som er utviklet. I praksis vil utviklingsprosesser sjeldent være lineære, der de nye produktene og tjenestene ofte vil kreve videre utvikling og tilpasning (Tidd & Bessant, 2021, s. 352-353). I denne fasen viser funnene igjen til betydningen av kundetilbakemeldinger for justering og iterering av de nye løsningene. Som vi har sett tidligere kan økt nærhet til kundene tenkes å påvirke behovet for høy involvering (Aas et al., 2015, s. 1-3, 7). Imidlertid viser funnene at det vil være spesielt viktig at medarbeideren involveres når produktet eller tjenesten skal tas i bruk og introduseres for kunden. Det er helt avgjørende for innovasjonens suksess at relevante medarbeidere tar eierskap til produktet og tar på seg ansvaret for implementeringen (Hammond et al., 2011, s. 92-93, 100-101).

---

## 5.4 Medarbeiderinvolvering ved gevinstrealisering

Gevinstrealisering er den siste fasen i innovasjonsprosessen, og handler om innovasjonsmiljøenes evne til å skape og tilegne seg verdi fra sine innovasjoner (Tidd & Bessant, 2021, s. 505-508). Funnene viser at utviklingsavdelingen og de mindre innovasjonsmiljøene gjør dette gjennom regelmessige retrospektiv, der de måler og vurderer verdien av ulike innovasjonsprosjekter, i tillegg til at de reflekterer over utførelsen av ulike prosjekter og mål. På denne måten sikrer de at nye produkter og tjenester fører til kunde- og forretningsverdi, samtidig som de skaper en forståelse for hva som fungerer og hva som ikke fungerer på ulike nivåer. En måling og vurdering som dette gjør det mulig for utviklings- og innovasjonsmiljøene å tilegne seg erfaringer som kan være svært nyttig å ha med seg inn i fremtidige innovasjonsprosesser. Ifølge teorien kan dette øke sannsynligheten for suksessfulle innovasjoner og skape viktige konkurransefortrinn (Tidd & Bessant, 2021, s. 571-572).

Videre viser funnene til viktigheten av at gevinstrealiseringen ligger hos dem som har utviklet produktet eller tjenesten. Dette betyr at hensiktsmessigheten for høy involvering av medarbeidere vil variere avhengig av hvor høy involveringen har vært i de tidligere fasene av innovasjonsprosessen. Basert på funnene ser vi hvordan høy involvering kan tenkes å være mer hensiktsmessig i de mindre innovasjonsmiljøene, da de i større grad involverer medarbeidere fra ulike forretningsområder i sine innovasjonsprosjekter. Imidlertid viser funnene at det vil være avgjørende at hele organisasjonen arbeider sammen og bidrar til oppnåelse av de målene som bedriften har satt seg.

Ifølge teorien handler gevinstrealisering også om å beskytte nye produkter og tjenester fra ulike konkurrenter. Funnene viser i denne sammenheng at det i banksektoren vil være vanskelig å gardere seg helt mot at konkurrenter kopierer ideene deres, og at det ofte kun vil handle om tid før en idé blir kopiert. På bakgrunn av dette viser funnene videre til viktigheten av effektive og målrettede innovasjonsprosesser som kan sikre bedriften et konkurransefortrinn ved å tilby markedet produkter og tjenester før alle andre. Dette handler ifølge utviklingsavdelingen om ekspertise og det å ha de rette menneskene tett nok på hverandre. Ser vi dette i lys av teorien om høy involvering, ser vi hvordan dette kan forsvare innovasjonspraksisen i de ulike innovasjonsmiljøene i banken, og dermed forklare hvorfor hensiktsmessigheten for høy involvering av medarbeidere kan variere basert på sektor, innovasjonstype og ulike faktorer knyttet til innovasjonsprosessen (Aas et al., 2015, s. 2, 24; Hammond et al., 2011, s. 90-91, 102).

---

## 6 Konklusjon

Bakgrunnen for denne studien har vært å skape økt forståelse og kunnskap om høy involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser innenfor banksektoren. Litteraturen har antydnet at det finnes lite informasjon når det kommer til det «større bildet», og at det derfor er behov for videre forskning. På den ene siden viser tidligere studier til en lang rekke eksempler fra ulike land, sektorer og bedriftsstørrelser at organisasjoner som inkluderer sine ansatte i innovasjonsprosesser opplever betydelige strategiske fordeler. På en annen side har senere forskning vist at elementer som sektor, innovasjonstype og faktorer knyttet til ulike faser av innovasjonsprosessen, kan få betydning for hensiktsmessigheten ved høy involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser. Basert på dette har denne studien forsøkt å komme frem til et svar på følgende problemstilling:

*«I hvilke faser av innovasjonsprosessen vil det være hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere i forbindelse med tjenesteinnovasjoner innenfor banksektoren?»*

Resultatene fra studien indikerer at hensiktsmessigheten for høy involvering av medarbeidere vil variere i de ulike fasene av innovasjonsprosessen basert på en rekke ulike faktorer. Et viktig funn ved studien viser at banken er pålagt strenge myndighetskrav som de ansatte må ta hensyn til ved utvikling av nye produkter og tjenester, noe som krever involvering av medarbeidere som har kjennskap til de regulatoriske rammene banken må holde seg innenfor. Videre viser funnene at innovasjonstype vil ha stor innvirkning på hvem som anses som hensiktsmessig å involvere i utviklingsprosessen, og de medfølgende innovasjonsaktivitetene. Dette vil si at det vil være nødvendig å inkludere de menneskene som har domenekunnskap innenfor det området som utviklingen skal foregå. De involverte vil derfor i stor grad være ansatte som har den kunnskapen og kompetansen som kreves for utvikling av produktet eller tjenesten, og som har evne til å se hvilke muligheter og løsninger som vil skape kunde- og forretningsverdi.

Et interessant funn ved studien viser at struktur og tilnærming til innovasjon har betydning for hvem som anses som sentrale deltakere av prosessen. Her ser vi en forskjell mellom den større utviklingsavdelingen der det er konstruert stabile strukturer for å fremme en effektiv og intensiv utvikling, og de mindre utviklingsmiljøene som i større grad har en prosjekttilnærming til innovasjon. Funnene viser at det vil være mindre hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere i den større utviklingsavdelingen, i motsetning til i de mindre

---

innovasjonsmiljøene. Selv om innovasjonsmiljøene i større grad involverer medarbeidere, viser funnene til viktigheten av at de som inkluderes i innovasjonsprosessen må ha god kjennskap til forretningen, bransjen, markedet og den risikoen som følger enhver utvikling. Involvering av medarbeidere handler derfor om tilføring av kunnskap og ekspertise på de områdene det er behov for det.

Et annet interessant funn som har vist seg å påvirke hensiktsmessigheten i flere av fasene ved innovasjonsprosessen er nærheten innovatørene har til kunden som sluttbruker av de produktene og tjenestene som utvikles. Behovet for involvering av medarbeidere ser dermed ut til å være redusert, da innovatørene har muligheten til å oppnå direkte kontakt med kundene for å få de tilbakemeldingene de trenger. Forpliktelse og ressurser har også vist seg å ha betydning for hensiktsmessigheten. Funnene viser at innovasjon krever forpliktelse, noe som vil være krevende da medarbeidere ofte er forpliktet til andre driftsoppgaver. Som vi har sett så er høy involvering svært krevende og kostbart, og kan dermed være vanskelig å forsvare. Dette er alle sentrale funn som ser ut til å påvirke verdien av medarbeiderinvolvering i de ulike fasene av innovasjonsprosessen.

Hensiktsmessigheten for høy involvering i de ulike fasene av innovasjonsprosessen vurderes basert på funnene som beskrevet nedenfor.

### **Søkefasen**

Høy involvering av medarbeidere i søkefasen vurderes som delvis hensiktsmessig. Dette begrunnes med viktigheten av at de ansatte søker systematisk og strategisk etter ideer som vil skape kunde- og forretningsverdi. Dette skjer ved at søk finner sted hos de ansatte i banken som har innsikt i bedriftens mål, har forståelse for bedriftens potensiale, kjenner til markedet og forretningens behov og har kjennskap til de regulatoriske rammene. I tillegg er det sentralt at de som involveres er ansatte som sitter tett på problemområdet og som har domenekunnskap på det området som skal utvikles. Resultatene viser også at nærhet til kunden spiller en rolle for hensiktsmessigheten ved høy involvering av medarbeidere i søkefasen. Direkte dialog med kunden skaper mulighet for gode tilbakemeldinger som bidrar til å finne nye produkter og nye måter å løse problemer på. En sentral faktor har også vist seg å være ressurser og kostnader i form at involvering ofte vil være svært krevende og kostbart for bedriften, og de som involveres vil derfor være ansatte som kan tilføre viktige bidrag i søkefasen.

---

### **Utvelgelsesfasen**

Høy involvering av medarbeidere i utvelgelsesfasen vurderes som mindre hensiktsmessig. Dette begrunnes med viktigheten av at de som tar avgjørelser for hvilke ideer og muligheter som skal satses på har autoritet/ beslutningsmyndighet, i tillegg til god vurderingsevne. God vurderingsevne innebærer at den ansatte er i stand til å ta avgjørelser som er i henhold til forretningens mål, strategi og mulighetsrom, markedsbehov og myndighetskrav. Det vil også være sentralt at den ansatte har evne til å vurdere om ideen vil svare på reelle problemer og utfordringer, og at ideen vil føre til verdi for kunde og forretning. Det vil i tillegg være avgjørende at den ansatte evner å vurdere risiko og sannsynlighet for å lykkes. Nærhet til kunde viser i likhet til i søkefasen å ha betydning for hensiktsmessigheten ved høy involvering.

### **Utviklings- og implementeringsfasen**

Høy involvering av medarbeidere i utviklingsfasen vurderes som mindre hensiktsmessig, mens det i implementeringsfasen vurderes som hensiktsmessig. Dette begrunnes med at det meste av utvikling skjer i bedriftens utviklingsavdeling innenfor tverrfunksjonelle produktteam som innehar all den ekspertisen og autoriteten som en utvikling krever. Dette betyr at det vil være lite hensiktsmessig med en høy involvering. På en annen side vil det være verdifullt å involvere de medarbeiderne som har nærhet til produktet eller tjenesten når det kommer til testing, evaluering og videreutvikling. Imidlertid kan det tenkes at nærheten til kunden også i denne fasen vil redusere behovet for medarbeiderinvolvering. Dette er basert på at innovatørene ofte tester direkte ut mot kunden. Når det kommer til implementering viser resultatene at det her vil være avgjørende at medarbeidere som har nærhet til produktet tar eierskap og ansvar for at produktet blir tatt i bruk. Dermed vil det her være mer hensiktsmessig med en høy involvering.

### **Gevinstrealisering**

Høy involvering av medarbeidere vurderes ved gevinstrealisering som hensiktsmessig. Dette begrunnes med viktigheten av at de som har bidratt i prosessen mot utviklingen av de nye produktene og tjenestene tar eierskap og ansvar for gevinstrealisering. Det vil også her være helt avgjørende at alle i organisasjonen i fellesskap bidrar til måloppnåelse. Resultatene viser videre at det innenfor banksektoren ofte vil være vanskelig å beskytte ideene sine fra konkurrenter, og at konkurransefortrinnet vil ligge i effektive innovasjonsprosesser der det sørges for utvikling av verdifulle produkter og tjenester før konkurrentene. Dette bekrefter viktigheten av å ha de rette medarbeiderne på plass gjennom hele prosessen.

---

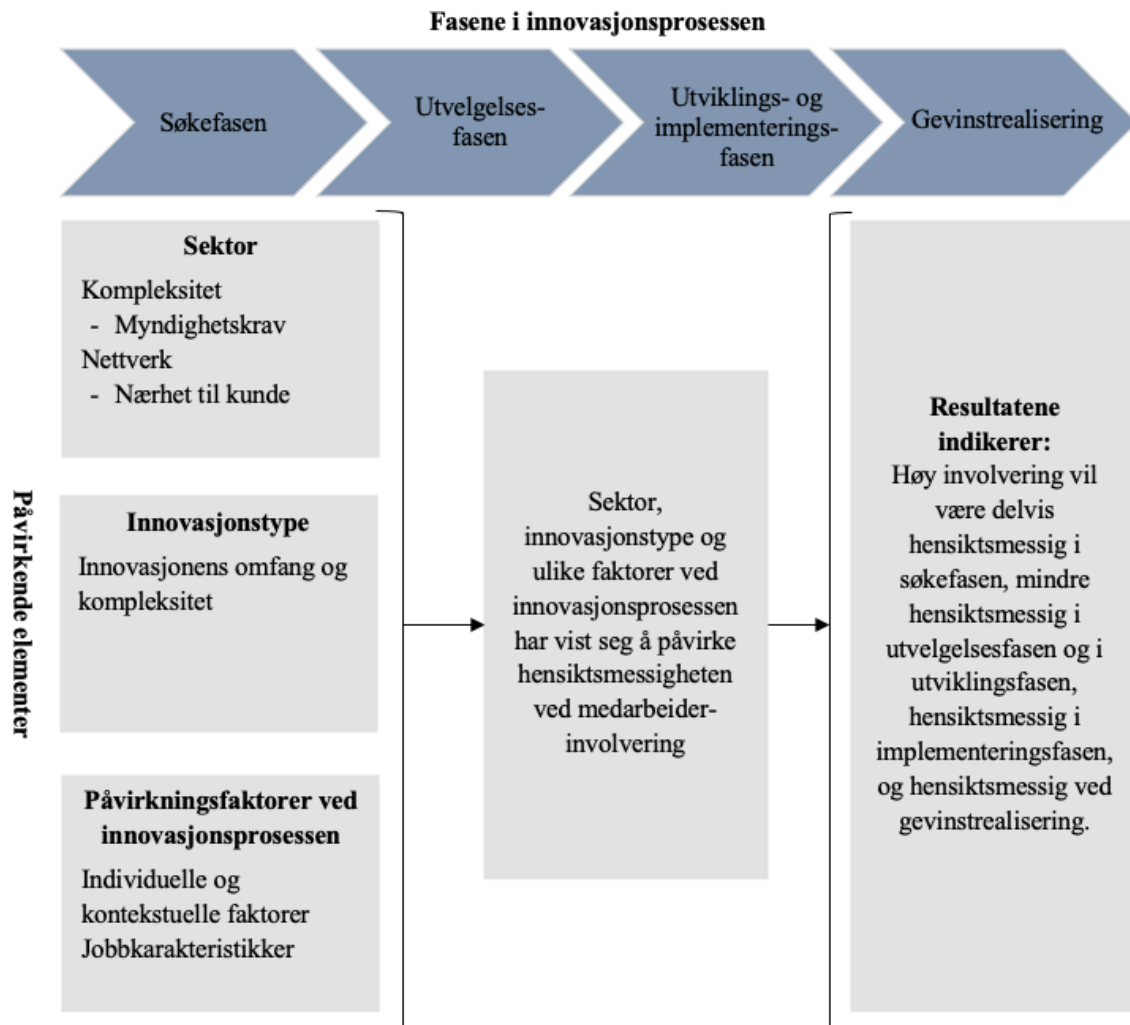
Resultatene av studien kan på mange måter tenkes å bekrefte funnene fra studien til Aas et al. (2015) som hevder at noen sektorer er særegne sammenliknet med andre. Ifølge Aas et al. (2015) skiller innovasjonsprosesser knyttet til tjenesteinnovasjon seg fra tradisjonell produktinnovasjon når det kommer til nødvendige ressurser og organisatorisk kompleksitet, noe som kan få betydning for utførelsen av innovasjonsprosesser. I tillegg ser det ut til at resultatene av min studie støtter funnene til Hammond et al. (2011) som antyder at faktorer knyttet til ulike faser av innovasjonsprosessen (som individuelle og kontekstuelle faktorer og jobbkarakteristikk) kan påvirke hensiktsmessigheten ved medarbeiderinvolvering.

Mitt bidrag gjennom denne studien vil være en redegjørelse for ulike problemstillinger knyttet til individuelle og situasjonelle faktorer som påvirker høy involvering. I tillegg til dette bidrar studien til en omstendelig og innsiktsfull beskrivelse for i hvilke faser av innovasjonsprosessen det kan tenkes å være hensiktsmessig med høy involvering av medarbeidere innenfor banksektoren.



## 6.1 Revidert teoretisk rammeverk

Basert på resultatene fra studien er det behov for å revidere det teoretiske rammeverket som ble utformet i teorikapittelet. Rammeverket nedenfor illustrerer de viktigste funnene som er beskrevet i konklusjonen ovenfor.



Figur 7: Revidert teoretisk rammeverk

Ovenfor ser vi et utbedret teoretisk rammeverk som nå inkluderer yttligere informasjon om hvordan sektor, innovasjonstype og påvirkningsfaktorer knyttet til innovasjonsprosessen påvirker hensiktsmessigheten ved innovasjon. Rammeverket viser at innovasjonsprosessen innenfor banksektoren er kompleks da de er underlagt strenge myndighetskrav, i tillegg til at de i stor grad har nærhet til kundene som ser ut til å redusere behovet for høy involvering av medarbeidere. Videre viser det reviderte rammeverket at innovasjonens omfang og

---

kompleksitet vil ha betydning for hvem som anses som hensiktsmessig å trekke inn i innovasjonsprosessen. Fra resultatene ser vi at domenekunnskap og ekspertise er to sentrale begrep. Til slutt viser det reviderte rammeverket at påvirkningsfaktorer ved innovasjonsprosessen som individuelle og kontekstuelle faktorer, i tillegg til jobbkarakteristikk vil påvirke hensiktsmessigheten. Individuelle faktorer refererer til erfaring, domenekunnskap og ekspertise som avgjørende for utvikling av vellykkede produkter og tjenester som skaper kunde- og forretningsverdi. Kontekstuelle faktorer refererer til struktur og tilnærming til innovasjon som en avgjørende faktor. Resultatene har vist at hensiktsmessigheten er lav i utviklingsavdelingen med stabile strukturer og tverrfunksjonelle produktteam, mens hensiktsmessigheten er høyere i mindre innovasjonsmiljøer med en prosjekttilnærming til innovasjon. Begrenset tid, ressurser og forpliktelse er andre kontekstuelle faktorer som har vist seg å være sentrale påvirkningsfaktorer. Jobbkarakteristikk refererer til innovasjonens kompleksitet, autoritet og tidspress som avgjørende faktorer for høy involvering. Resultatene av studien indikerer at høy involvering av medarbeidere innenfor banksektoren vil være delvis hensiktsmessig i søkefasen, mindre hensiktsmessig i utvelgelsesfasen og i utviklingsfasen, hensiktsmessig i implementeringsfasen og hensiktsmessig ved gevinstrealisering.

## 6.2 Praktiske implikasjoner

Som beskrevet innledningsvis i denne studien antyder litteraturen at den eksisterende kunnskapen som finnes om medarbeiderinvolvering er mangelfull, og at det er behov for videre forskning når det kommer til «det større bildet» (Bessant, 2003, s. 13, 26). Aas et al. (2015) antyder videre at innovasjonsledelsespraksis kan variere avhengig av sektor, men påpeker at det er behov for videre forskning, spesielt knyttet til produksjonsintensive tjenestebedrifter som bank, da disse er lite studert fra tidligere (Aas et al., 2015, s. 1). Hammond et al. (2011) antyder i sin studie at faktorer knyttet til de ulike stadiene av innovasjonsprosessen kan få en betydning for medarbeiderinvolvering, men også her har vi sett at det er behov for videre forskning (De Jong & Den Hartog, 2010, s. 23-24; Hammond et al., 2011, s. 95, 98, 101). Min studie har dermed forsøkt å undersøke sammenhengen mellom disse aspektene ved innovasjonsprosessen og hensiktsmessigheten av medarbeiderinvolvering. Resultatene av min studie kan ha betydning i prosessen mot utvikling av nye teorier, da studien viser til en rekke faktorer som problematiserer konseptet om høy involvering av medarbeidere i innovasjonsprosessen. I korte trekk kan dette forklares som at studien indikerer at høy involvering ikke alltid kan anses som hensiktsmessig og at det kan være viktig å vektlegge kvalitet fremfor kvantitet. Denne innsikten

---

og forståelsen kan tenkes å være viktig både for påfølgende forskningsstudier og organisasjoner som streber etter en høy involvering.

### 6.3 Begrensninger og videre forskning

Avslutningsvis skal vi se på noen begrensninger ved denne studien, i tillegg til implikasjoner for videre forskning. Først og fremst undersøker studien kun situasjonen og konteksten innenfor én casebedrift, noe som gjør det vanskelig å si noe om resultatene kan overføres til andre tilsvarende situasjoner. Gjennomføring av en liknende undersøkelse i andre bedrifter innenfor samme næring kunne bidratt til å danne et mer helhetlig bilde av hensiktsmessigheten ved høy involvering i innovasjonsprosesser innenfor banksektoren. Årsaken til at dette ikke ble gjennomført er relatert til studiens tidsperspektiv og kompleksiteten ved fenomenet. På bakgrunn av dette ble det besluttet at det ville være viktig i denne studien å ha fokus på én casebedrift for å kunne samle inn grundig og detaljert informasjon som belyser ulike årsaker som kan påvirke høy involvering.

Selv om denne studien har samlet inn informasjon fra sentrale nøkkelpersoner innenfor bedriften som har ført til rikelig med informasjon og belyser viktige poenger knyttet til forskerspørsmålet, kan det tenkes at utvalget er noe begrenset. Det ville derfor vært interessant og gjennomført en liknende studie med flere informanter for å se om nye poenger og perspektiver kunne blitt fanget opp. I tillegg til dette ville det vært interessant å undersøke betydningen av sektor, innovasjonstype og faktorer ved ulike stadier av innovasjonsprosessen som sentrale påvirkningsfaktorer for høy involvering enda nærmere.

Resultatene av min studie vil ikke være tilstrekkelig for å bekrefte disse sammenhengene og det er derfor behov for videre forskning. Mer spesifikk kunnskap på dette området kan føre til viktig og verdifull innsikt som gir svar på problemstillinger knyttet til høy involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser. Et interessant perspektiv for videre forskning vil være å undersøke kunden som en viktig ressurs i innovasjonsprosesser innenfor banksektoren. I tillegg kunne det vært interessant å se nærmere på bedrifters struktur og tilnærming til innovasjon som påvirkende faktorer for medarbeiderinvolvering.

---

## 7 Referanseliste

- Aas, T. H., Breunig K. J., Hydle, K. M. & Pedersen, P. E. (2015). Innovation Management Practices in Production-Intensive Service Firms. *International Journal of Innovation Management*, 19(05), 1-30. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500553>
- Aas, T. H. & Pedersen, P. E. (2010). The firm-level effects of service innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 14(5), 759-794. <https://doi.org/10.1142/S1363919610002878>
- Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S-E. (red.). (2013). *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*. Cappelen Damm Akademisk.
- Agars, M. D., Kaufman, J. C. & Locke, T. R. (2008). Social influences and creativity in organizations: A multi-level lens for theory, research, and practice. *Multi-Level Issues in Creativity and Innovation*, 7, 3-61. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(07\)00001-X](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(07)00001-X)
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Bessant, J. (2003). *High-Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*. Wiley.
- Blomberg, A. (2014). Organizational creativity diluted: a critical appraisal of discursive practices in academic research. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 935-954. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2013-0252>
- Busch, T. (2019). *Akademisk skrivning for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.
- Ciriello, R., Richter, A., & Schwabe, G. (2018). Digital Innovation. *Business & Information Systems Engineering*, 60(6), 563-569. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0559-8>

- 
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Cooper, R. G. (2017). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. Basic Books New York.
- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Echebiri, K. (2020). An Empirical Study into the Individual-Level Antecedents to Employee-Driven Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 10 (6), 42-52. <https://doi.org/10.22215/timreview/1367>
- Fagerberg, J. (2006). Innovation: A Guide to the Literature. *The Oxford Handbook of Innovation*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001>
- Farrukh, M., Meng, F., Raza, A. & Wu, Y. (2022). Innovative work behaviour: the what, where, who, how and when. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0854>
- Ford, R. C. (2001). Cross-functional structures: a review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18(2), 267-294.
- Forskningsrådet. (2012). *Innovasjon i offentlig sektor* (ISBN 978-82-12-03088-6). Norges forskningsråd. <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1253979441423.pdf>
- Gunday G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
-

- 
- Hammond, M. M., Farr, J. L., Neff, N. L., Schwall, A. R. & Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the arts*, 5(1), 90-105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Janssen, O., Van de Vliert, E. & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145. <https://doi.org/10.1002/job.242>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kesting, P. & Ulhøy, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84. <https://doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Knically, H. V. (1987). Book Review [Anmeldelse av High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance, av Edward E. Lawler III]. *Scholarly Journal*, 26(2), 297-300.
- Kuester, S., Schumacher, M. C., Gast, B. & Worgul, A. (2013). Sectoral Heterogeneity in New Service Development: An Exploratory Study of Service Types and Success Factors. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 533-544. <https://doi.org/10.1111/jpim.12005>
- Kuratko, D. F., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), 647-655. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.05.007>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.

- 
- Lawler, E. E. III (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc.
- Li, M. & Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820-2841. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0214>
- Mayfield, M., Mayfield, J. & Ma, K. Q. (2020). Innovation matters: creative environment, absenteeism, and job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 715-735. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0285>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- OECD. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Paris. <https://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2014/07/Manual-de-Oslo.pdf>
- OECD. (2018). Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Ramstad, E. (2014). Can High-involvement Innovation Practices improve Productivity and the Quality of Working-life simultaneously? Management and Employee Views on Comparison. *Nordic journal of working studies*, 4(4), 25-45. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i4.4706>
- Schumpeter, J. A (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Smith, M. K. (2018). High-involvement innovation: views from frontline service workers and managers. *Employee Relations*, 40(2), 208-226. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0143>

- 
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relation between HRM and bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational change* (utg. 7). Wiley.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2. utg.). Random House New York.
- Wiggins, R. R. & Ruefli, T. W. (2002). Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. *Organization Science*, 13(1), 82-105. <https://www.jstor.org/stable/3086069>
- Wood, S. & De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586-1610. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561967>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and Methods* (6. utg.). Sage Publications.
- Yoo, Y., Boland Jr., R. J., Lyytinen, K. & Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>
- Zomerdijk, L- G. & Voss, C. A. (2011). NSD Processes and Practices in Experiential Services. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 63-80.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00781.x>



---

## 8 Vedlegg

### Intervjuguide

Intervjuet vil ta utgangspunkt i ulike prosjekter bedriften arbeider med eller har arbeidet med den siste tiden. Hensikten med intervjuet er:

- å få en forståelse for i hvor stor grad ansatte utenfor utviklingsavdelingen involveres i ulike faser av innovasjonsprosessen
- å få en forståelse for ulike faktorer som påvirker hensiktsmessigheten for høy involvering av medarbeidere

### Introduksjon

- Introduksjon/ innledning
- Informasjon:
  - Minne om at det vil bli tatt lydopptak
  - Presisere: anonymitet og formål med intervju
- Begrepsavklaring
- Spørsmål fra informanten?

### Bakgrunn

- Hva er din rolle i bedriften?
- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg?
- Kan du fortelle litt om utviklingsavdelingen du arbeider i?
- Kan du fortelle litt om noen innovasjonsprosjekter som dere arbeider med i dag eller som dere har arbeidet med tidligere?
  - Ser du en variasjon i hvor mye medarbeiderne har vært involvert i disse prosjektene?
  - Kan du velge ut to prosjekter, ett prosjekt med høy involvering og ett prosjekt med lav (ingen) involvering som vil bli utgangspunktet for resten av intervjuet?

### Hoveddel

(Ta utgangspunkt i de to prosjektene som informanten valgte ut)

### Innovasjonsprosessen

---

## **Søkefasen**

- Hvor kom ideen fra i dette prosjektet?
- Hvordan gikk dere frem for å søke etter denne ideen? (Hva, hvor, hvordan, hvem og når?)
  - Ble «vanlige medarbeidere inkludert i denne «ide-fangst-fasen»?  
Hvorfor/hvorfor ikke?
- I hvilken grad var det hensiktsmessig å involvere medarbeidere i denne fasen i forbindelse med dette prosjektet?
- Var det noen egenskaper/erfaringer som var spesielt viktig i søket etter denne ideen?

## Generelt

- Er det åpent for at alle i bedriften kan komme med ideer til innovasjoner?
  - Hvordan foregår denne prosessen?
- Er det ønskelig å involvere ansatte i denne prosessen? Hvorfor/hvorfor ikke?

## **Selekterings- og utvelgelsesfasen**

- Hvorfor valgte dere akkurat denne ideen?
  - Ble «vanlige» medarbeidere inkludert i denne utvelgelsesfasen?  
Hvorfor/hvorfor ikke?
- På hvilken måte kan det tenkes at medarbeidere bidro til selektering og utvelgelse av denne ideen?
- Hvilke fordeler og ulemper er det ved å involvere «vanlige» ansatte i denne fasen?

## Generelt

- Hvem avgjør hvilke ideer som går videre til utviklingsfasen?
  - Hvordan foregår denne prosessen? (Idebank, avstemning?)
- Er det noen spesielle hensyn dere må ta i denne fasen av innovasjonsprosessen? (mål og strategi, risiko, etterspørsel og konkurranseevne)
- Kan «vanlige» medarbeidere bidra med noe i denne prosessen? Hvorfor/hvorfor ikke?

## **Utviklings- og implementeringsfasen**

- Hvordan foregikk utviklingen av denne ideen?
  - Hvem planla prosessen? Hvem tok avgjørelser underveis?
  - Utformet dere et team som skulle ha ansvar for utviklingen?

- 
- Ble «vanlige» medarbeidere inkludert i denne fasen? Hvorfor/ hvorfor ikke?
  - Hva bidro «vanlige» medarbeidere med i denne fasen?
  - Hvordan type kunnskap/kompetanse var viktig i utviklingen av denne ideen?
    - Finnes noe av denne kunnskapen/kompetansen hos «vanlige» medarbeidere i bedriften? Ble denne kunnskapen tatt i bruk? Hvorfor/ hvorfor ikke?

### Implementering

- Hvordan implementerte dere denne nye ideen?
  - Ble «vanlige» ansatte involvert i denne fasen?
- Hva var viktig i forbindelse med denne ideen?
  - Hvordan bidro de «vanlige» medarbeiderne i denne fasen?

### **Gevinstrealisering**

- Hvordan sørget dere for at konkurrenter ikke kopierte denne ideen/innovasjonen?  
Hvordan/ kan dere beskytte ideen?
  - Kan medarbeiderne bidra med noe i denne fasen?
- Hvordan målte/kartla dere gevinster/suksesser i forbindelse med denne ideen?  
Hvordan kartla dere utfordringer?
  - I hvilken grad ble medarbeidere involvert i denne fasen?

### **Avslutning**

- Er det noe du ønsker å korrigere eller legge til?
- Andre tanker eller spørsmål fra informanten?
- Er det andre du tenker det kan være relevant for meg å intervju?
- Takk for at du ville delta!

### **Oppfølgingsspørsmål sendt til informantene på e-post:**

**Bakgrunn:** Sier noe om hvilket grunnlag uttalelsene til informantene er basert på.

**Spørsmål 1:** Hva er din faglige bakgrunn? / Hvordan utdanning har du?

**Spørsmål 2:** Hvor lenge har du arbeidet i utviklingsavdeling?