



Høgskulen på Vestlandet

MOØ300 Masteroppgave

MOØ300-O-2022-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	09-05-2022 00:00	Termin:	2022 VÅR
Sluttdato:	23-05-2022 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MOØ300 1 O 2022 VÅR		
Intern sensor:	Shrey Nishchal		

Deltaker

Naun:	Trude Rødningen Opheim
Kandidatnr.:	405
HVL-id:	591027@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenaun: Phh
Gruppenummer: 8
Andre medlemmer i gruppen: Caroline Bruem Birkeland

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/uirksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



<

MASTEROPPGAVE

Innovasjon som bidrag for bærekraftig vekst i etablerte selskaper

Innovation as a contribution to sustainability growth in established firms

Caroline Bruem Birkeland og Trude Rødningen Opheim

Master i Innovasjon og Ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Veileder Kjersti Berg Danilova

Innleveringsdato 22.mai 2022

Antall sider uten vedlegg 77

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1

Sammendrag

Innovasjon og bærekraft er tematiser som er blir stadig mer relevante for etablerte selskaper. I studien belyser vi et område som er relevant innenfor utvikling av nye innovasjoner hos etablerte virksomheter. Dette spesielt med tanke på å oppnå en mer bærekraftig drift av selskapet. Studien vil også bidra til å belyse hvilke faktorer som har en innvirkning på innovasjonsarbeid og hvilke utfordringer som kan oppstå. Masteroppgaven vil gi en økt innsikt i hvordan et av landets mest innovative selskaper jobber for å bli enda mer bærekraftige med målrettet innovasjonsarbeid.

Vi har utarbeidet to forskningsspørsmål tilknyttet studien som omhandler hvordan casebedriften legger vekt på bærekraft i sitt innovasjonsarbeid, samt hvilke faktorer som bidrar til å styrke selskapets arbeid. I tillegg til dette vil utfordringer som kan oppstå underveis i innovasjonsarbeidet bli belyst. For å besvare de ovennevnte forskningsspørsmålene har vi benyttet oss av kvalitativ metode og en singel casestudie som forskningsdesign. Totalt utførte vi åtte semi-strukturerte dybdeintervju både digitalt og i casebedriften sin innovasjonshub. Videre benyttet vi oss av oppfølgingsspørsmål til samtlige av intervjuobjektene der det var behov. Dette var i regi med avdelingen Digital innovasjon i Posten Norge.

Studiens resultater viser til hvordan selskapet, med sin relativt nyetablerte innovasjonsavdeling, bidrar gjennom sitt innovasjonsarbeid til å styrke virksomhetens bærekraft. Med dette fremstår selskapet som en bidragsyter til selskapet og viser til at veletablerte virksomheter kan utgjøre en stor forskjell. For å nevne noen viktige drivkrefter som selskapet innehar så er delt visjon, støttende toppledelse, god innovasjonskultur og tverrfaglighet godt etablert. Vi ser videre at virksomhetens motiv for utvikling av bærekraftige løsninger spiller en viktig rolle for utarbeidelse av innovative løsninger. Her fremkommer det at gjennom innovasjonsprosjekter i avdelingen som helhet, blir den triple bunnlinjen komplett. Videre er sirkulærøkonomi en viktig brikke for utviklingen av virksomhetens styrke i bærekraft, og noe casebedriften prioriterer sterkt. Når det kommer til utfordringer casebedriften står ovenfor viser det seg at myndighetskrav, samt tid og ressurser er gjennomgående tilknyttet dette arbeidet.

Summary

Innovation and sustainability are topics that are becoming increasingly relevant for established companies. In the study, we focus on an area that is particularly relevant in the development of new innovative solutions that contribute to a more sustainable operation of the company. The study will also help to shed light on which factors have an impact on innovation work and which challenges may arise. This thesis provides an increased insight into how one of the country's most innovative companies works to become even more sustainable with specific innovation work.

We have focused on two research questions related to the study which deal with how the case company weights its innovation work, as well as which factors contribute to strengthening the company's work. In addition to this, challenges that may arise during the innovation work will be addressed. To answer the above research questions, we have used a qualitative method and a single case study. In total, we conducted eight semi-structured in-depth interviews, both digitally and in the case company's innovation hub. Furthermore, we used follow-up questions for all the interviewees where needed. This was under the guidance of the Digital Innovation department at Norway Post.

The results of the study show how the company, with its relatively newly established innovation department, contributes to strengthening the company's sustainability through its innovation work. With this, the tailored and goal-oriented innovation work of the company seems to act as a catalysator for sustainable operations internally within the company while also showing that well established companies have the means to also make a difference externally in society. To name a few important driving forces that the company has are a shared vision, supportive top management, a good innovation culture and interdisciplinarity well established. We also see that the company's motive for developing sustainable solutions plays an important role in the development of innovative solutions. Here it appears that through innovation projects in the department as a whole, the triple bottom line is complete. Furthermore, circular economy is an important piece for the development of the company's strength in sustainability, and something the case company largely prioritizes. When it comes to challenges the case company faces, it turns out that government requirements, as well as time and resources are generally associated with this work.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med avslutning på masterstudiet Innovasjon og Ledelse ved Høgskulen på Vestlandet. Oppgaven er skrevet av Caroline Bruem Birkeland og Trude Rødningen Opheim ved institutt for Økonomi og administrasjon. Arbeidet med masteroppgaven har vært både lærerik og spennende, men også utfordrende. Vi kan ta med oss erfaringene fra dette arbeidet både personlig og faglig inn i fremtiden.

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi forsket på hvordan etablerte selskaper jobber med innovasjon for å styrke selskapets bærekraft, hvor vi har hatt Posten Norge som case. Vi har sett på ulike motiver for bærekraftig arbeid, men også ulike faktorer og utfordringer generelt knyttet til innovasjonsarbeidet. Utredningen har gitt oss innsikt i et spennende felt og i relevant fagområde som vi kommer til å dra nytte av videre.

Vi vil rette en stor takk til Posten Norge som har latt oss gjennomføre studiet med selskapet som case. Vi vil videre takke kontaktpersonene våre i Posten og alle informantene vi har fått snakke med. Vi vil også takke Høgskulen på Vestlandet for å tilby et svært interessant og relevant masterprogram som legger et godt grunnlag for vår vei videre. Sist, men ikke minst så vil vi takke vår veileder, Kjersti Berg Danilova, for verdifulle råd, tilbakemeldinger og ikke minst gode diskusjoner.

Avslutningsvis vil vi også takke hverandre for et godt samarbeid gjennom disse to årene på masterstudiet.

Bergen mai 2022

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Studiens bidrag	3
1.2 Oppbygging av oppgaven.....	4
2.0 Teori	5
2.1 Innovasjon.....	5
2.1.1 Innovasjon i offentlig sektor	6
2.1.2 Digital innovasjon	7
2.1.3 Bærekraftig innovasjon.....	8
2.1.4 Innovasjon i en historisk kontekst.....	9
2.2 Innovasjonstyper	11
2.2.1 Dynamiske Kapabiliteter	12
2.2.2 Exploitation og exploration.....	14
2.3 Faktorer for innovasjon	16
2.3.1 Delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon.....	17
2.3.2 Egnen struktur og medarbeiderinvolvering	20
2.3.3 Nøkkelpersoner og effektivt teamarbeid.....	23
2.3.4 Kreativt klima.....	24
2.3.5 Eksternt Fokus.....	26
2.4 Bærekraftig tilnærminger til innovasjon.....	26
2.4.1 Den Triple Bunnlinjen.....	26
2.4.2 Sirkulær økonomi.....	28
2.5 Oppsummering	30
3.0 Metode	31
3.1 Valg av problemstilling, forskningsmetode og forskningsdesign.....	31
3.1.1 Vitenskapelig ståsted.....	31
3.1.2 Valg av problemstilling.....	32
3.1.3 Forskningstilnærming	33
3.1.4 Forskningsdesign	33
3.1.5 Forskningsmetode	34
3.1.6 Forskningsstrategi: Casestudie.....	34
3.2 Casebeskrivelse	35
3.3 Datainnsamling	36
3.3.1 Kvalitativ sekundærdata.....	37
3.3.2 Kvalitative primærdata	37
3.3.3 Rekruttering og utvalgsstrategi.....	38
3.3.4 Gjennomføring av intervjuer og datainnsamling.....	40
3.4 Analyse av data.....	41
3.4.1 Transkribering.....	42
3.4.2 Koding og kategorisering	42
3.5 Evaluering av forskningskvalitet	43
3.5.1 Validitet.....	43
3.5.2 Reliabilitet.....	44
3.5.3 Etikk og personvern.....	45
4.0 Analyse	46
4.1 Fra innovasjon til bærekraftig innovasjon.....	46
4.1.1 Bærekraft- en avgjørende drivkraft.....	47

4.1.2 Bærekraftige innovasjonsprosjekt.....	50
<i>4.2 Innovative faktorer og utfordringer knyttet til disse</i>	<i>52</i>
4.2.1 Delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon.....	52
4.2.2 Egnen struktur og medarbeiderinvolvering	54
4.2.3 Nøkkelpersoner og effektive team.....	56
4.2.4 Kreativt Klima.....	58
4.2.5 Eksternt Fokus.....	60
<i>4.3 Oppsummering</i>	<i>61</i>
5.0 Diskusjon.....	62
<i>5.1 Fra Innovasjon til bærekraftig innovasjon</i>	<i>62</i>
5.1.1 Innovasjon i etablerte virksomheter	62
5.1.2 Skillet mellom innovasjon og bærekraftig innovasjon	63
5.1.3 Bærekraftig innovasjon.....	64
<i>5.2 Innovative faktorer og utfordringer knyttet til disse</i>	<i>66</i>
5.2.1 Delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon.....	66
5.2.2 Egnen struktur og medarbeiderinvolvering	68
5.2.3 Nøkkelpersoner og effektive team.....	69
5.2.4 Kreativt klima.....	70
5.2.5 Eksternt fokus.....	72
6.0 Konklusjon.....	73
<i>6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner</i>	<i>76</i>
<i>6.2 Videre Forskning</i>	<i>77</i>
7.0 Litteraturliste	78
8.0 Vedlegg	83
<i>8.1 Vedlegg 1, NSD skjema</i>	<i>83</i>
<i>8.2 Vedlegg 2, Godkjenning NSD</i>	<i>86</i>
<i>8.3 Vedlegg 3, Intervjuguide 1</i>	<i>88</i>
<i>8.3 Vedlegg 3, Intervjuguide 2/ oppfølgingsspørsmål.....</i>	<i>90</i>

Figurliste:

Figur 1: Forskningsspørsmål sett i sammenheng med problemstilling.....	3
Figur 2: Studies disposisjon	4
Figur 3: Presentasjon av delkapitler	5
Figur 4: Typer innovasjon og hvilken grad av endring de representerer	12
Figur 5: Den triple bunnlinsen	26
Figur 6: Oppsummering av teori knyttet til forskningsspørsmål	30
Figur 7: Organisasjonskartet til Posten	35
Figur 8: Helix, Posten sin modell for innovasjonsprosess	55
Figur 9: Oppsummering av funn rund Tidd & Bessant´s fem faktorer for innovasjon	61

Tabbeliste:

Tabell 1: Faktorer for innovasjon	16
Tabell 2: Oversikt over intervju	39

1.0 Innledning

Tradisjonelle og etablerte selskaper må stadig jobbe hardere for å endre seg i takt med den teknologiske utviklingen hvor omgivelsene er i kontinuerlig endring. Begrepene “innovasjon” og “bærekraft” er to typiske buzzwords som stadig blir mer populært og hyppigere brukt. Disse tematikkene må virksomheter ta hensyn til gjennom strengere krav fra både myndigheter og forbrukere. I lys av bærekraft står verden overfor et grønt skifte for å ta vare på kloden vår, og ettersom selskaper i dag har et ansvar for å integrere FNs bærekraftsmål i sin strategi, har bærekraft stadig blitt et viktigere fenomen (FN-sambandet, 2020). Begrepet innebærer en tredelt bunnlinje der både miljø, sosiale og økonomiske forhold må innfris for å oppfylle krav fra definisjonen for bærekraftig utvikling: *“En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”* (Brundtland kommisjonen, 1987).

For bedrifter innebærer dette en reduksjon av produksjonsutslipp, eliminering av uetiske og ulovlige forhold. De har også et samfunnsansvar hvor etablerte virksomheter kan hjelpe til med å inspirere omgivelsene rundt seg til å bidra i dette arbeidet. Dette fører til at virksomheter må omstille driften til å være mer bærekraftig (Saunila, Ukko & Rantala, 2018). Det grønne skiftet tilsier at det ikke lenger er tilfredsstillende å ha bærekraft forankret i årsrapporten, den må videre integreres i selskapets forretningsstrategi.

En bransje som har blitt presset til å jobbe med tilpasning, endring i konkurransevilkår og innovasjonshastighet, er postbransjen (Burhan, Bukovc og Finger, 2014). Posten Norge AS, heretter omtalt Posten, er Norges eldste bedrift (Posten Norge, 2021) og har i lang tid vært i en kontinuerlig omstillingsprosess. Særlig de siste tiårene har selskapet stått overfor store endringer og blitt mer og mer konkurranseutsatt, men likevel er de fortsatt ledende på sitt felt i dag. Mer om casebedriften blir presentert i case beskrivelsen i kapittel 3.2.

Innovasjon og bærekraft er noe som går hånd i hånd og er noe de aller fleste aktører i Norge er svært opptatt av (Kirkeby, 2021). Det grønne skiftet har ført til et økende press på etablerte selskaper. De må nå omstille seg etter krav fra tredjeparter, hvor en måte å omstille seg på er med å jobbe målrettet med innovasjonsarbeidet og utvikle bærekraftige innovasjoner. For alle børsnoterte og store selskaper er det kommet strengere krav om å rapportere om sitt bærekraftsarbeid. Dette har vært noe som har bidratt til at flere store aktører har tatt bærekraft

på alvor. Posten er en av disse aktørene som virkelig har satt sin satsning på å skape bærekraftige og innovative løsninger. Temaet for oppgaven vil dermed være innovasjon og bærekraft og hvilke faktorer som har påvirkning på dette arbeidet, samt utfordringer som kan oppstå tilknyttet dette. Med dette som utgangspunkt vil vi presentere følgende problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

“Hvordan kan etablerte selskaper jobbe med innovasjon for å styrke virksomhetens bærekraft?”

F1: Hvordan legger Posten Norge vekt på bærekraft i innovasjonsarbeidet?

F2: Hvilke faktorer for innovasjon bidrar til å styrke virksomheten arbeid og hvilke utfordringer har Posten tilknyttet disse?

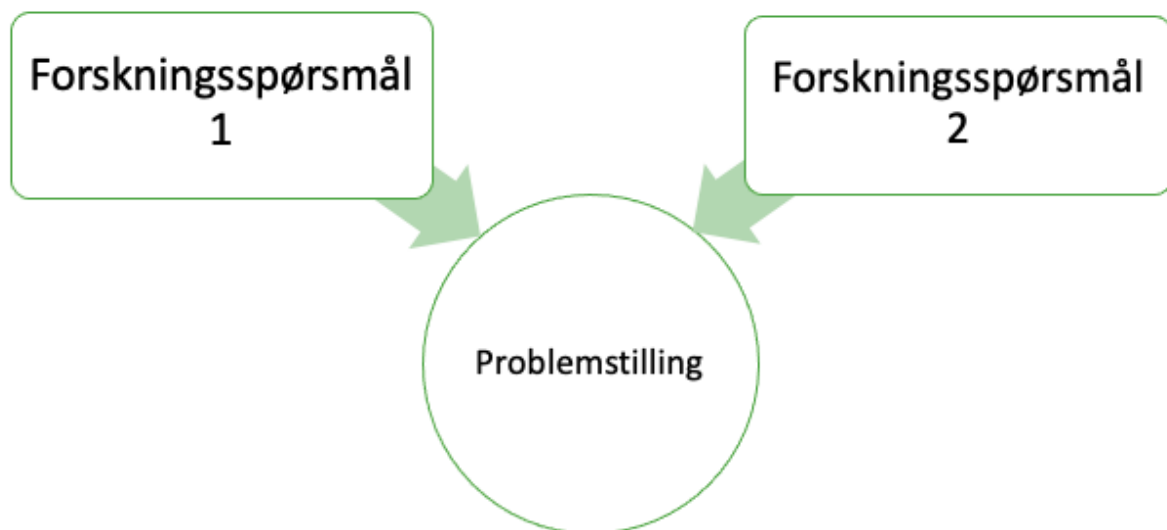
For å søke svar på forskningsspørsmålene gjennomfører vi dybdeintervjuer med respondenter som har en tilknytning til innovasjonsarbeidet i valgt casebedrift. Vi har som mål med denne innhentingemetoden å tilegne oss informasjon som kan hjelpe oss med å økt forståelse og refleksjon rundt forskningens tema og forskningsspørsmål.

Inspirasjon og bakgrunn for valgt av oppgaven er samfunnets behov for bærekraftige innovasjoner og hvordan vi kan gjøre det litt lettere for etablerte virksomheter å lykkes med dette arbeidet. Vi valgte Posten som casebedrift da de har jobbet målrettet og lykkes med sitt innovasjonsarbeid de siste årene. dette er blitt bevist gjennom Innomag sin årlige innovasjonskåring hvor Posten har ligget på toppen de siste årene (Posten Norge, 2022). Med dette som utgangspunkt vil vi utforske hvilke faktorer for innovasjon som selskapet setter søkelys på og eventuelt hvilke utfordringer som lett kan oppstå i en innovasjonsprosess. Vi vil også se på hvor mye begrepet bærekraft blir lagt til grunn under dette arbeidet.

Vi som forskere skal se på skille mellom innovasjon og bærekraftig innovasjon der resultatet er betraktelig bedre for samfunnet. Innovasjon blir ofte sett på som noe positivt, men for enkelte kundegrupper kan de nyeste innovasjonene føre til problemer. For eksempel har Posten kommet med flere digitale løsninger, noe som er meget positivt for unge kunder som synes informasjonsflyten og uthenting av pakker blir enklere. For den eldre garden kan denne utviklingen ha en motsatt effekt, da ikke alle er like digitaliserte. Totalt sett kan vi derfor si at innovasjon i seg selv representerer noe nytt, men at oppfatningen av nytteverdien vil variere. Hensikten med denne forskningen er imidlertid ikke å drøfte etiske aspekter ved innovasjon

eller bærekraftig innovasjon. Derimot om hva begrepet innovasjon og bærekraftig innovasjon innebærer og hva som er skille mellom dem, hvilke faktorer som bidrar til å fremme bærekraftige innovasjoner, og hvilke utfordringer som er størst for å oppnå dette.

Dette er tematikker som er innebærer mye stoff og vi innser da at vi ikke kan strekke til over alle mulige tilnærminger og teorier. Derimot vil vi forsøke å belyse de nevnte temaene fra ulike perspektiv og vise en breddekunnskap på de utvalgte områdene. Vi ønsker å vise at det er flere viktige faktorer som fremmer bærekraftig innovasjon og se dette i sammenheng med organisasjonskulturen og ledelsen. Videre også belyse gråsonen fra når begrepet innovasjon kvalifiseres for å være en “bærekraftig” innovasjon. Figur 1, som vist under, presenterer en grafisk fremstilling av vår antakelse om sammenhengen mellom forskningsspørsmål og problemstilling.



Figur 1: Forskningsspørsmål sett i sammenheng med problemstilling

1.1 Studiens bidrag

Studien vil kunne bidra til å belyse et område som er spesielt relevant innenfor utvikling av nye innovasjoner hos etablerte virksomheter. Dette spesielt med tanke på å oppnå en mer bærekraftig drift av selskapet. Studien vil også bidra til å belyse hvilke faktorer som har en innvirkning på innovasjonsarbeid og hvilke utfordringer som kan oppstå. Masteroppgaven vil gi en økt innsikt i hvordan et av landets mest innovative selskaper jobber for å bli enda mer bærekraftige, men målrettet innovasjonsarbeid.

1.2 Oppbygging av oppgaven

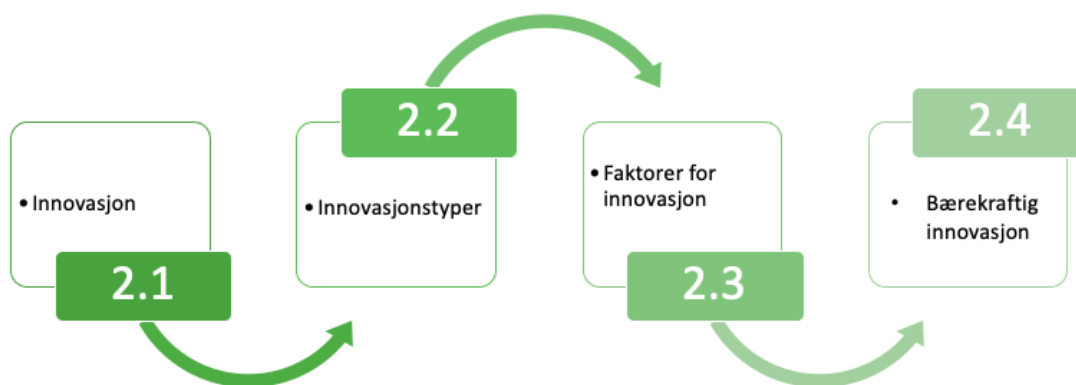
Studien er fordelt inn i 7 kapitler som visualisert i figur 2. I kapittel 2 belyser teori fra tidligere forskning og har som hensikt å gi oss som forskere et grundig teoretisk grunnlag for å gjennomføre studien. I kapittel 3 blir valg av metode og beskrivelse av hvorfor og hvordan denne er brukt presentert. I det fjerde kapittelet blir casebedriften introdusert og beskrevet. Kapittel 5 belyser funn gjort gjennom datainnsamlingen. Videre i kapittel seks blir diskusjonen fremstilt, hvor vi analyserer funn opp mot det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2. Avslutningsvis vil oppgavens konklusjon bli presentert, hvor svar på studiens forskningsspørsmål, implikasjoner og forslag til videre forskning.



Figur 2: Studies disposisjon

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere teori som vi mener er relevant for vår problemstilling. Vi vil bruke det teoretiske rammeverket for å få en forståelse for hvordan selskaper kan jobbe med innovasjon for å fremme bedriftens bærekraftige arbeid. For å besvare problemstillingen og tilsvarende forskningsspørsmål blir ulike faktorer som kan bidra til vellykket innovasjonsarbeid presentert. utfordringer ved dette arbeidet vil også bli fremstilt. Avslutningsvis i teorikapitlet vil de utvalgte faktorene og utfordringer ved disse bli presentert i form av en tabell.



Figur 3: Presentasjon av delkapitler

2.1 Innovasjon

For å tilegne en økt forståelse for hvordan en virksomhet kan jobbe med innovasjonsarbeid for å fremme dens bærekraftige tilnærming, ønsker vi først å presentere hva begrepet innovasjon innebærer. Innovasjon defineres på ulike måter og det er en rekke definisjoner fra akademiske miljø og andre organisasjoner. Selve ordet “innovasjon” kommer fra det latinske ordet “innovare” som betyr å fornye eller å skape noe nytt. Innovasjon blir ofte sett på som noe *nytt og nyttig som er nyttiggjort* (Girard, 1990). I faglitteraturen er Joseph A Schumpeter en kjent teoretiker rundt begrepet innovasjon. Det vesentlige fra Schumpeter sin definisjon av innovasjon, er tatt inn i den offisielle norske definisjonen som er nevnt i stortingsmeldingen fra 2019-2020 som: «*en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.*»

Definisjonene som gjelder begrepet innovasjon er ofte formulert på en måte som fremstiller veien mot resultatet, som mange kaller for innovasjonsprosessen. Bruken av ordet innovasjon er i dag ofte egnet til å forvirre. Det brukes om aktiviteten “å innovere” vel så ofte som aktivitetens resultat i form av nye produkter, tjenester, prosesser eller andre nyskapende måter, samt om effekten fører til verdiskaping. Egenskaper ved enkeltpersoner, grupper eller selskaper blir ofte beskrevet med ordet “innovativ”. En annen måte å forklare innovasjon på som åpner synet for produkt og prosess er at innovasjon skjer gjennom (Amundsen & Aasen, 2011, 38):

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

Denne definisjonen forklarer at innovasjon kan oppfattes å være en form for nyskaping, fordi en ny ide blir oppdaget. For virksomhetens betydning, utgjør slike endringer mer enn å justere litt på “det ytre”. Innovasjon i selskaper omhandler å få til endringer i et stabilt segment, altså endring i kultur, rutiner, vaner og lignende (Amundsen & Aasen, 2011).

2.1.1 Innovasjon i offentlig sektor

Casebedriften vi har valgt å undersøke er en virksomhet som er i et skille mellom det offentlige og den private sektoren. Offentlig sektor er en samlebetegnelse på statsforvaltningen og kommuneforvaltningen. Forretningsmessige foretak som eies eller er kontrollert av staten eller kommunene regnes også i mange sammenhenger som del av offentlig sektor (Idsø, 2020). Innovasjon innenfor det offentlige er relativt ferskt og det kommer frem at det finnes personer som fortsatt mener at “offentlig innovasjon er en selvmotsigelse (Rønning, 2021).

Det blir påpekt i innovasjonsmeldingen at Norge har behov for en innovativ offentlig sektor. Landet står overfor utfordringer i samfunnet hvor den offentlige sektor sin innsats står sentral (Meld. St. 30 (2019–2020)). Den offentlige sektors rolle er å både finne løsninger til nye problemer og finne forbedrede løsninger på eksisterende problemer fremkommer det i boken “Innover eller bli innover”, skrevet av forfatter Rolf Rønning som har bidratt til å utvikle

offentlig innovasjon som et fagfelt i Norge (Rønning, 2021) Videre formidler han at alle virksomheter trenger omstilling og fornying for å overleve, dersom selskapet ikke henger med vil det resultere i konkurs. Slagordet “innover eller dø” blir her presentert (Ridderstråle & Nordstrøm 2008). Innovasjoner viser til å være en fiasko 45% av gangene (Tidd & Bessant, 2013). Offentlig sektor viser tall som er i den samme størrelsen (Fleming mfl. 2016).

Offentlig sektor har tidligere hatt et svakt omdømme der den ble omtalt som “the big fat cat” som måtte slankes hvor løsningen ble presentert slik: “to melt the fat, we must change the basic incentives that drive the government” (Osborne & Gaebler, 1993, s.23). Videre støttet tidligere president Ronald Reagan dette synspunktet med sitt kjente utsagn: “Government is the problem, not the solution” (Levitan & Johnson 1984). Behandlingstid er ofte et problem og tar lang tid, dette på grunn av at offentlig styrte tjenester må oppfylle bestemte prosedyrekrav og sørge for å være i samsvar med samfunnets verdier som rettferdighet, likhet og åpenhet. Offentlig sektor må håndtere og ivareta samfunnets lover og regler daglig ved behandling av saker. Snarveier for å effektivisere dette systemet er på den andre siden ikke til å anbefale, da dette kan føre til hindringer (Levitan & Johnson 1984).

2.1.2 Digital innovasjon

Digital innovasjon er bruk av digital teknologi i et bredt spekter av innovasjoner (Hinings et al, 2018). Begrepet “digital” kan forklares som en konvertering fra hovedsakelig analog informasjon til det binære språket som forstås av datamaskiner (Nambisan et al., 2017:224). Digital innovasjon handler om sammenheng av nye produkter, nye prosesser, nye tjenester, nye plattformer eller nye forretningsmodeller i en gitt sammenheng (Nambisan et al., 2017). Videre kan digital innovasjon endre organisasjonen selv ved å muliggjøre nye forretningsmodeller (Fichman et al., 2014).

Veletablerte selskaper kan være lite rustet for digital innovasjon. Disse selskapene består av allerede formede forretningsstrategier, kulturer og måter å gjøre ting på som kan ha en betydelig innvirkning på digital innovasjon. Dette organisatoriske bakteppet kan endres og formes av digitale innovasjoner. (Kohli & Melville, 2019)

Digital innovasjon inkluderer en rekke aktiviteter, disse å initiere, utvikle, implementere og utnytte (Kohli & Melville, 2019). Initiere handler om forskjellige utløserer, identifisere mulighetene og å ta beslutninger. Utvikle handler om design og hvordan Implementering starter med installasjon og vedlikehold av den digitale tjenesten, før en eventuell opplæring skjer hos de ansatte. Til slutt er det å utnytte den digitale innovasjonen. Disse fire aktivitetene trenger ikke være til stede i all digital innovasjonsinnsats og trenger ikke forekomme i kronologisk rekkefølge (Kohli & Melville, 2019).

2.1.3 Bærekraftig innovasjon

Bærekraftig utvikling som begrep ble kjent gjennom Brundtland-kommisjonen i 1987 og i denne kommisjonen ble det utformet en definisjon som går slik: *“En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”*. Denne definisjonen handler om grunnleggende rettigheter og muligheter i fremtiden for et bedre liv. Samtidig sier den noe om grensen av naturutnyttelse, altså i hvor stor grad vi kan utnytte naturen i dag uten at det går utover bruk av ressurser i fremtiden. Bærekraftig utvikling omhandler anerkjennelsen av at vi kun har en jordklode hvor det er begrenset mengde av ressurser og det er vårt felles ansvar å ta vare på den (FN-sambandet, 2022).

For at selskaper skal skape en bærekraftig verdi er det flere globale mål og krav de blir stilt fra myndighetene. Bærekraftig utvikling er et av de mest omtalte temaene de siste årene. I 2015 vedtok medlemslandene i Forente Nasjoner, FN, en agenda for årene frem mot 2030. Denne agendaen består av 17 forskjellige bærekraftsmål og 169 delmål innenfor økonomisk, sosiale og miljømessige områder rundt bærekraft, hvor alle målene omfatter alle land. Regjeringen har uttrykt at innovasjon og digitalisering er en forutsetning for å både nå FN sine mål innen 2030, men også målene som satt i Paris-avtalen. (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

Paris-avtalen er en avtale som er den første klimaavtalen globalt. Denne er juridisk bindende for alle land som har signert avtalen og skal bidra til at den globale oppvarmingen skal bremses. Målet er at temperaturen ikke skal stige opp mot 2 grader over gjennomsnittet som var før den industrielle tiden. Landene skal strekke seg så etter målet om å begrense seg til en temperaturøkning tilsvarende 1,5 grad. Alle land skal melde inn sin målsetning og Norge har

som mål å redusere klimagassene med mellom 50 og 55 prosent innen 2030. Dette arbeidet vil de gjøre i samarbeid med EU (Klima- og miljødepartementet, 2021).

Bærekraft er ofte opprinnelsen til organisatoriske og teknologiske innovasjoner som gir både bunn- og topplinjeavkastning (Nidumolu, Prahalad og Rangaswami, 2009). I denne oppgaven har vi valgt å bruke definisjonen til Hijnik og Ruzzier (2016) for bærekraftig innovasjon: *«Introduksjon av ny eller signifikant forbedring av et produkt, prosess, organisasjonsendring eller markedsendring som reduserer bruken av naturressurser og utslipp av skadelige stoffer gjennom hele livssyklusen»*. Det er ulike faktorer som kjennetegner begrepet bærekraftig innovasjon. Herunder at den legger vekt på å redusere bruken av naturressurser, miljøskadelige stoffer og produkter, samt bedre eksisterende produkter, tjenester og prosesser (Hijnik og Ruzzier 2016).

Det å ha søkelys på bærekraftig utvikling kan fungerer som en innovasjonsmekanisme for bedrifter ved å integrere miljø som et fokus inn i driften (Janicke 2008; Mol et al. 2009; Zhu et al. 2012). Bærekraftig utvikling innebærer vurdering av hvordan bærekraftig innovasjon påvirker konkurransevnen og lønnsomheten til et firma (Banerjee 2002; Pane Haden et al. 2009). Bedrifter kan starte bærekraftige innovasjon basert på bærekraftig produkt- og prosessinnovasjon. Med flere miljøhensyn kan bedrifter se bærekraftig innovasjon som en forretningsmulighet (Zhu et al. 2012; Bocken et al. 2014). Denne typen innovasjon indikerer bærekraftige produkter og prosesser for å endre en eksisterende produktdesign for å redusere negativ innvirkning på miljøet i et hvilket som helst stadium av produktets livssyklus (Chen et al. 2006; Chiou et al. 2011). Bærekraftig innovasjon inkluderer strategier som skal dempe eller gjenvinne miljøeffekter av forurensningsprodusenter eller ressursbrukere, eller å redusere ressursbruken i påvente av negative effekter (Huang & Li, 2017).

2.1.4 Innovasjon i en historisk kontekst

For å se på innovasjon i historisk kontekst vil vi presentere hvordan forskningsfeltet har utviklet seg over tid. Foruten Schumpeter ble begrepet innovasjon lenge ignorert av forskerne, men på 1960-tallet ble det utforsket som et eget forskningsfelt (Fagerberg, 2005). I tiden mellom 1960- årene til cirka 1980 ble det gjort flere beskrivende studier av innovasjon (Rothwell, 1994). Det som stod sentralt var konsept- og oppbygging av teori, og se sammenhenger mellom ulike situasjonsbetingede faktorer og ulike organisatoriske

egenskaper tilknyttet innovasjon. Etter 1980-årene utvidet det teoretiske grunnlaget seg ytterligere til hvordan bedrifter bør designes og ledes for å fremme innovasjon.

Oppmerksomheten om betydningen av læring og nettverk i innovasjonsprosesser økt betraktelig på 1990 tallet (Cohen & Levinthal, 1990; Nonaka, 1998; Nooteboom 1999). På dette området har samfunnsvitenskapen gitt flere viktige bidrag, samt kunnskap om hvordan organisasjoners samhandlingsprosesser og egenskaper påvirker resultater av innovasjonsprosesser (Nonaka mfl. 2000; Hargadon 2003; Caloghirou mfl. 2004; Evans & Wolf 2005).

Innenfor dagens forskning av innovasjon fremkommer det at endringen i stor grad omhandler nye og videreutviklede teknologier. Imidlertid blir det forklart at teknologi er som en prosess hvor bedriften gjør om kapital, materialer, arbeid og informasjon til tjenester og produkter (Christensen & Bower, 2004: 246). Suksessfulle bedrifter skaper innovasjon ved å enten utvikle eller ta i bruk forbedrede teknologier, men like mye gjennom å utvikle nye forretningsmodeller (Davila mfl. 2006). Videre blir det nevnt at innovasjon, på lik måte som det finnes flere forretningsmetoder, er en form for ledelsesprosess der det kreves konkrete regler, verktøy og disiplin (Davila mfl. 2006).

Det kom tydeligere fram i 1990-årene at innovasjon handler om mer enn å utvikle ny teknologi, men også om utvikling av selskaper. Et eksempel på dette hvor det blir forklart at innovasjon er *“en ikke-rutinebasert, viktig og uregelmessig endring som omfatter en ny ide som ikke kontinuerlig med de eksisterende konsepter for organisasjonens forretningsvirksomhet”* (Mezias & Glynn, 1993. 78). De mener altså at et selskap, eller et nettverk, må endres for å klare å oppnå en realisering av innovasjon basert på en ide som er annerledes enn dagens forretningskonsept. Denne uttalelsen kan sammenlignes med Damanpour (1996: 694), som forklarer organisasjonsinnovasjon som *“Anvendelsen av en ide eller atferd som er ny for organisasjonen som tar den i bruk”*

De siste 15 årene har det skjedd mye i den digitale utviklingen og hvordan man jobber med innovasjon. Den fjerde industrielle revolusjonen er tiden vi lever i nå, dette handler om hvordan internett og ny teknologi danner nye digitale innovasjoner innen produkter, prosesser og tjenester. Eksempler på slike innovasjoner er 3D-printing, roboter, droner, kunstig intelligens, tingenes internett osv. (Jørgensen & Pedersen, 2017). Det kan sies at denne

revolusjonen er perioden hvor radikale innovasjoner kommer i en forrykende hastighet. Dette fordi det er så mange muligheter i den digitale teknologien og det er enkelt å endre på den opprinnelige programmeringen i de digitale verktøyene (Jørgensen & Pedersen, 2017).

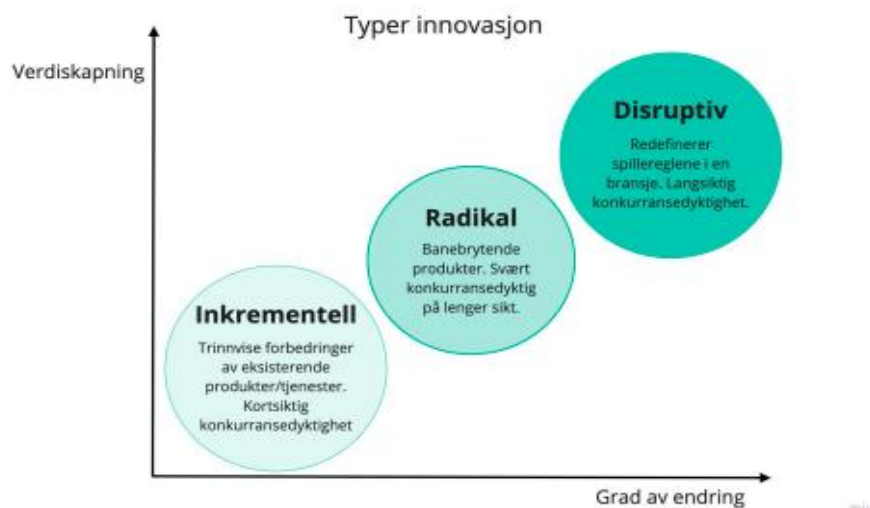
2.2 Innovasjonstyper

Det som skiller innovasjon fra kontinuerlig endring, er at innovasjon innebærer forandringer og utviklinger som er med på å skape et brudd med tidligere praksis. Det blir nevnt fem former for hvordan innovasjon kan oppstå i Schumpeter sin teori om innovasjon (Schumpeter, 2017). Disse formene for innovasjon kan videre skilles i tre typer grad av innovasjon, inkrementell, radikal og disruptiv. Vi vil her i dette delkapittelet forklare kort om hva hver enkel innovasjonsgrad innebærer ettersom vi ser på dette som viktige elementer i vår forskning.

Innledningsvis ser vi det som hensiktsmessig å nevne kort teori tilknyttet produkt- og tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon. Innovasjon er mer enn bare et nytt produkt som kommer til anvendelse, det kan også være endringer av prosesser eller strategier (Schumpeter, 2017). Produkt- og tjenesteinnovasjon er innovasjoner tilknyttet det å innføre et nytt, nyttig eller nyttiggjort produkt eller en tjeneste. Denne typen er svært synlig for både medarbeiderne i selskapet, men også for kundene. Prosessinnovasjon er derimot ikke synlig for kunden, men meget synlig for medarbeiderne. Prosessinnovasjon handler om innføringen av en ny eller forbedret metode for å kunne fremstille nye produkt- og tjenesteinnovasjon (Schumpeter, 2017).

Innovasjoner kan deles inn i ulik grad av endring. Disse kan skilles mellom inkrementell, radikal og disruptiv innovasjon. Inkrementell er en form for innovasjon der mindre endringer utføres, litt etter litt, og det er ofte kjent at man gjør det man alltid har gjort, bare enda bedre (Tidd & Bessant, 2013, 30). Dersom dette skjer over tid kan det likevel oppstå en stor forskjell på bakgrunn av de små endringene og kan da bli ansett som en radikal innovasjon. Det å ta enda større steg og gjennomføre noe store endringer på kort tid, vil anses som en radikal innovasjon. Dersom det oppstår endringer som bidrar til at spillereglene i bransjen blir endret, eller det blir kommet på noe helt nytt som kan anses som "banebrytende" så blir dette kalt en disruptiv innovasjon (Tidd & Bessant, 2013, 32). Den visuelt fremstilte modellen

under forklarer i hvilken grad av endring og verdiskapning disruptiv, radikal og inkrementelle innovasjoner gir (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).



Figur 4: Typer innovasjon og hvilken grad av endring de representerer

2.2.1 Dynamiske Kapabiliteter

Bedriftene som er de mest innovative, veldrevne og suksessrike, kan vise til å miste sin markedsdominans. Dette oppstår ofte når de står overfor disruptiv innovasjon (Christensen, 1997). Et viktig element for Christensen sin forskning, var hans spørsmål om hvorfor etablerte virksomheter ofte overser trusselen de står overfor når disruptiv innovasjoner kommer på markedet, og hva de kan gjøre når de oppstår. Utfordringen for etablerte bedrifter er hvordan de kan unngå å skyves på sidelinjen av bedrifter som tilbyr annerledes eller billigere produkter. Dette kan til å begynne med være vanskelig for selskapet å utpeke disse som konkurrenter. Over tid blir derimot nykommerproduktet mer og mer anerkjent, og etter hvert utgjør en alvorlig trussel for de etablerte tilbyderne (Christensen, 1997). Denne situasjonen er derfor viktig for virksomheter å være oppmerksom på. Dersom de er forberedt og kan omstille seg raskt så kan dette påvirke utfallet.

Denne omstillingen til det uforutsette i markedet kan bygges videre med det teoretiske begrepet dynamiske kapabiliteter. Dette ble introdusert av Teece, Pisano og Shuen i 1997 og den forklarer hvordan en oppnår konkurransefortrinn i omgivelser berørt av raske og uforutsigbare endringer. Etersom det finnes flere ulike definisjoner for begrepet dynamiske kapabiliteter, ønsker vi å velge ut den som omhandler tre underliggende aktiviteter. Første

aktivitet er søk, og denne handler om å lete og oppfatte. Den andre er utvikling som handler om å produsere og forbedre. Den siste er rekonfigurasjon som innebærer å tilpasse og justere (Teece, 2007). Disse understøtter de vanlige funksjonene innad i et selskap som innebærer blant annet ferdigheter, prosesser, beslutningsregler og prosedyrer som danner grunnlaget for dynamiske evner. Følgelig er de selve kjernen for å forstå skapelsen av konkurransefortrinn (Teece, 2007).

Dynamiske kapabiliteter er blitt definert på mange ulike måter så vi vil forholde oss til den som omhandler produkt- og tjenesteinnovasjon, fordi det er det som er mest hensiktsmessig å se på hos casebedriften. På bakgrunn av denne avgrensningen presenterer vi økonomen David J. Teece (Teece et al., 1997, s 516) sin definisjon for dynamiske kapabiliteter som er følgende: *“The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments”*.

Dynamiske kapabiliteter innebærer en bedrifts evne til å tilpasse seg et dynamisk marked ved å ha en varig balanse av innovasjon og operasjonell effektivitet. Organisasjonens oppgave er altså å ha en optimal kombinasjon av utnyttelse av eksisterende ressurser, exploitation, og søken etter nye forretningsområder, exploration (March, 1991). Dynamiske kapabiliteter kan benyttes til å skape, videreutvikle og beskytte dens ressurser og som på den måten fører til et kontinuerlig konkurransefortrinn hvor det fremmer en varig tilpasning til omgivelser i endring, altså dynamiske. Disse konkurransefortrinnene som oppstår er da ofte vanskelig for konkurrentene å imitere (Teece, 2007). Videre har begrepet “kapabiliteter” en rolle når det kommer til strategisk tilpasning og de egenskaper som kreves for å harmonere selskapets ferdigheter og ressurser både internt og eksternt (Teece et al., 1997, s 515).

Det finnes ulike dynamiske evner som styrer hvordan selskapets evner utvikles, kombineres og inkluderer kompetanse til å både oppleve og evaluere muligheter og trusler. Videre å gripe muligheter og redusere trusler underveis som igjen fører til verdi, og til sist konfigurere et selskaps materielle og immaterielle eiendeler for å holde posisjonen som konkurransedyktige (Harreld et al., 2007; Teece, 2007).

Grønne innovasjoner ønsker å skape prosesser og produkter som har minimal innvirkning på miljøet (Zhu & Sarkis 2004, Chen 2008). Dette omfatter mange ulike aktiviteter. Herunder gjelder det alt fra kompetansedesign, organisasjonsdesign, til en helhetlig vurdering i praksis. Design for miljøet innebærer en annen form for tankegang som setter innovativ praksis i belysning. Med dette menes med å håndtere samfunnsmessige forventninger til ulike miljøspørsmål hvor det kreves at et selskap utforsker nye rutiner for å ta beslutninger, samt utføre oppgaver og distribuere kombinerende av ressurser (Johansson, 2002). Bedrifter krever, basert på den dynamiske evnen, å tilpasse seg miljø i endring (Teece, 2007). Det er blitt vist gjennom funn fra tidligere forskning at dynamiske kapabiliteter er avgjørende for grønn innovasjon (Chen, 2008). Videre at det er viktig å integrere dynamiske kapabiliteter i selskapets prosess for miljøtiltak (Chen, 2008).

2.2.2 Exploitation og exploration

For at bedrifter skal blomstre i det lengre løp må de ofte jobbe med ulike former for innovasjon (O'Reilly & Tushman, 2004). Ifølge March så forklarer akademikere og praktikere at det er et skille mellom radikal og inkrementell innovasjon (March, 1991). Begrepene "exploitation" og "exploration" brukes til å skille mellom hvordan eksisterende teknologier kan utnyttes og hvordan nye muligheter utforskes. Videre påpeker han at "exploitation" refererer til forhold som produksjon, implementering, seleksjon og effektivitet, mens "exploration" handler mer om variasjon, leting, innovasjon, eksperimentering og risikotaking (March 1991).

Tidligere studier så ofte på kombinasjonen av å utnytte og å utforske som meget kostbart. Forskning viser til at bedrifter som er tohendige, oppnår gode resultater der de utnytter både eksisterende ressurser samtidig som de utforsker nye muligheter (Duncan;1976, Tushman & O'Reilly; 1996). I en gruppe studier fremkommer det at selskaper som følger enten "exploitation", å utforske, eller "exploration", utnytte egne ressurser, overgår de som utfører en kombinasjon av disse aktivitetene (Ebben & Johnson, 2005). På den andre siden har en annen gruppe studier rapportert at dem som følger en kombinasjon av de ovennevnte aktivitetene øker ytelsen (He & Wong, 2004). Derimot blir viktigheten ved å oppnå en god balanse mellom å forbedre eksisterende ressurser og skape nye innovasjoner understreket av flere forskere (Gupta et al., 2006; Lavie et al., 2010; Tushman og O'reilly, 1996).

Veletablerte bedrifter har en tendens til å stadig bli bedre på det de allerede kan (March, 1991). Læring innad i selskapet blir nedbrutt til rimeligere og mer effektive prosesser. For å oppnå kontinuerlige forbedringer prioriteres det å øke de ansatte sine kunnskaper og ferdigheter. Hvordan ulike selskaper kan bryte sine rutiner og sikre en balanse mellom utnyttelse og utforskende er altså noe en må stille seg spørrende til. Vi kan skille de to begrepene med å vise en rekke faktorer som viser tydeligere forskjeller.

Begrepet handler om å utnytte nåværende produkter og prosesser. En faktor for dette er å unngå variasjoner. Videre kan man gjenta det eksisterende der en kopierer nøyaktig det samme. En tredje faktor er å stole på og lære av historien. Det disse faktorene har til felles er at de alle har et overordnet mål i å tjene penger akkurat nå. Ser vi videre på det andre begrepet som omhandler å utforske nye forretningsområder, så har vi en faktor som innebærer å se på nåværende produkter og prosesser på en ny måte. Neste faktor går ut på å bryte med det eksisterende, aldri kopiere og utvid variasjonsbredden. Den siste faktoren handler om å lære av framtiden gjennom scenarier, eksperimentering, prøving og feiling. Det disse har som mål er å tjene penger senere i det lengre løp, dette ved bruk av eksisterende ressurser som produkter, prosesser og teknologier (Amundsen & Aasen, 2011).

På den andre siden har vi det utforskende, exploration, som viser til utforskning av det helt nye. Dette kan være eksempelvis være forskning etter nye prosesser, strategier eller produkter. For at dette skal gjennomføres og med positiv effekt, er det derfor viktig med en ledelse som fasiliteter innovasjonsarbeid med exploration i belysning (Nemanich & Vera, 2009). Bidrag til dette er at ledelsen skaper et læringsklima, fremmer sikkerhet, er åpen for ulik tankegang, og tillater feil og motivere sine ansatte. Ifølge March (1991) krever de to overnevnte begrepene ulik kompetanse for å lykkes. Dersom organisasjoner utelukker exploration for å bruke alle sine ressurser på exploitation vil sannsynligheten for å mislykkes i å utnytte nyskapende verdi være stor. Derimot hvis de opererer motsatt, vil deres egne ressurser over tid ikke henge med på markedets behov og utvikling (Amundsen & Aasen, 2011).

2.3 Faktorer for innovasjon

Forskningen viser til mange ulike faktorer for å oppnå suksessfull innovasjon. Vi har valgt å se nærmere på Tidd & Bessant (2013, 108) sitt rammeverk for innovasjon, da dette rammeverket omfatter mange av disse. For å utvikle og vedlikeholde en god innovasjonsevne mener de at organisasjonen må ha et samlet sett av egenskaper som er integrert i virksomheten. Disse syv egenskapene kan spille sammen og påvirke hverandre. Vi har valgt å fremstille disse faktorene i en tabell hvor innholdet er likt som i Tidd & Bessant (2013, s 108) sin tabell “*Components of the innovative organization*”. Utformingen av tabellen vi har laget er tilpasset strukturen i vår masteroppgave. Videre i oppgaven vil faktorene egnet struktur og medarbeiderinvolvering, samt nøkkelpersoner og effektive team bli presentert i samme delkapittel gjennom hele oppgaven.

Faktorer	Kjennetegn
Delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon	delt oppfatning av formålet. Strekke seg etter strategiske mål.
Egnet struktur	Organisasjonsdesign som tilrettelegger for kreativitet, læring og samarbeid. Ikke nødvendigvis fravær av struktur. Formål om å finne en god balanse mellom en åpen og disiplinert arbeidsform.
Medarbeiderinvolvering	Forventninger om aktiv deltakelse fra alle ansatte i innovasjonsarbeid og prosesser for kontinuerlig forbedring
Nøkkelpersoner	Personer, pådrivere og andre som inntar aktive roller i form av å være støttende opp mot innovasjonsarbeidet.
Effektive team	Riktig sammensetning og bruk av team for å løse problemer internt, samt på tvers i selskapet. Krever investering i utvelgelse og utvikling av team.
Kreativt klima	En positiv tilnærming til kreative ideer, innspill og forslag, støttet gjennom motivasjonstiltak.

Eksternt Fokus	Orientering mot interne og eksterne kunder og aktivt arbeid med nettverksbygging
----------------	--

Tabell 1: Faktorer for innovasjon (Tidd & Bessant, 2013, 108)

2.3.1 Delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon

Den første faktoren til Tidd & Bessant (2013) handler om hvorfor en organisasjon burde ha tydelige og samsvarende meninger om hensikt og mål å strekke seg etter. I tillegg er det viktig med god støtte fra toppledelsen. For at et selskap skal lykkes med innovasjonsarbeidet må hele selskapet ha en delt visjon om hva de jobber for og hva slags mål de skal nå. Videre er det fordelaktig om ledelsen er villige til å legge ned støtte og entusiasme inn i et innovasjonsarbeid. En av de største årsakene til at en innovasjon ikke lykkes er når det ikke gis nok tid og ressurser fra toppledelsen. Derimot er en vellykket ledelse når organisasjonen er forberedt på å ta risiko og akseptere at ikke alt vil lykkes. Videre vil vi se nærmere på innovasjonsledelse og da spesielt på hvor viktig en leder er som pågangsdriver for å oppnå innovasjon og hvilke oppgaver lederen har som er essensielle for at innovasjonsarbeidet skal bli vellykket (Tidd & Bessant, 2013). Dette støttes opp av forskning gjort på exploration og exploitation som ble presentert i kapittel 2.3.1, der det kommer frem at en klar visjon er et viktig element for å oppnå suksess (Sidhu et al., 2004).

Ledelse har blitt forsket på og definert en rekke ganger, det er antatt at det finnes over 350 forskjellige definisjoner på dette begrepet, noe som gjør det vanskelig å gi en konkret definisjon i vår oppgave. Likevel mener Jacobsen og Thorsvik (2013) at det har blitt en enighet i definisjonen av ledelse: *ledelse er en spesiell type atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, 416). Det er flere grunnelementer for ledelse i en organisasjon. Disse er å få de ansatte til å jobbe mot og realisere bestemte mål. Være en motivator, sånn at medarbeiderne yter maksimalt. Til slutt vil det være fordelaktig å få kollegaene sine til å trives med arbeidet de gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Når det gjelder innovasjonsledelse er det flere elementer som skal på plass for å oppnå vellykket ledelse. Lederne må etablere et miljø som er villige og klare for endring dersom organisasjonen skal klare å opprettholde en kontinuerlig innovasjon (Agbor, 2008). Har ikke selskapet utarbeidet et tydelig formål og en visjon for innovasjonsarbeidet, blir det vanskelig for ansatte og ledere å forstå budskapet. Dette vil medføre at organisasjoner ikke klarer å jobbe mot et felles mål innenfor innovasjonsprosesser (Dombrowski et al., 2007). En ledelse som setter innovasjon i søkelys, motiverer alle ansatte til å jobbe mot et felles mål og tenke kreativt. Videre vil dette være essensielt for å skape en god innovasjonskultur (Dombrowski et al., 2007).

Transformasjonsledelse defineres som en lederstruktur der ledere søker en ønsket endring og veileder ansatte gjennom inspirasjon og motivasjon for å oppnå en visjon (Avolio et al., 1999). De inspirerer teammedlemmene og fremmer bevisstheten gjennom idealer som rettferdighet og frihet (Woods, 2007). Disse egenskapene spiller en avgjørende rolle i de ansattes kreativitet og blir delt inn i fire dimensjoner: inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, karisma og individualisert vurdering (Avolio et al., 1999). Gjennom inspirerende motivasjon øker ledere entusiasmen og inspirerer til å tenke kreativt (Avolio et al., 1999). Den intellektuelle stimuleringen hjelper ansatte til å forstå ting fra forskjellige oppfatninger, samle informasjon og løse problemene (Khalili, 2016). Ledere med karisma forstår de ansattes unike behov og motivasjoner, de viser dem en klar visjon om å øke sitt engasjement for organisatoriske mål (Li et al., 2020).

Bærekraftig transformasjonsledelse refererer til *"oppførselen til ledere som motiverer tilhengere til å oppnå miljømål og inspirere dem til å prestere utover forventede nivåer av miljøytelse"* (Chen & Chang, 2013, s. 109). Denne bærekraftige ledelsen motiverer ansatte til å verdsette organisatoriske mål fremfor personlige mål og veileder ansatte i alle situasjoner, hjelper dem der det trengs, og skaper entusiasme for ansatte for å skape nye ideer til miljøet (Mittal & Dhar, 2016). Bærekraftig kreativitet refererer til *"utviklingen av nye ideer om bærekraftige produkter, bærekraftige tjenester, bærekraftige prosesser eller bærekraftig praksis som anses å være original, roman og nyttig"* (Chen & Chang, 2013, s. 0,109). Denne ledelsen, ved å forstå ansattes behov, evner og motivasjoner, veileder ansatte til å bidra med bærekraftige ideer for fremtiden (Li et al. 2020)

Ledelsesinnovasjon har en lang vei å gå, spesielt når det gjelder å skape et langvarig konkurransefortrinn hvor innovasjonsarbeid står sentralt (Hamel, 2007). Videre blir det forklart at det som begrenser et selskaps prestasjon ikke er forretningsmodellen eller driftsmodellen, men ledelsesmodellen. Innovasjon i form av ledelsesprosesser og prinsipper som fører til en endret ledelsespraksis er noe som kalles for ledelsesinnovasjon. Den handler om hva lederen gjør, men også om hvordan de gjør det. Innovasjonslederen har vanligvis ansvar for ressursallokering, prioritering, teamsammensetning, samt etablering og ivaretagelse av relasjoner og partnerskap (Hamel, 2007).

De løpende forbedringene innenfor ledelsesprosesser ikke er tilstrekkelige for å lykkes over tid. Det er behov for radikale endringer i ledelsestenking der en kombinasjon av normer og atferd og nye prinsipper i organisasjonen (Hamel, 2007). Videre kan ledelsesinnovasjon handle om innføring av nye selskapsformer som representerer en tydelig forbedring av hvordan ledelse og styring håndteres, samt hvordan enheter i selskapet knyttes sammen. Ledelse omfatter altså alle elementer i en virksomhet som innebærer utvikling av, eller ta i bruk nye løsninger for å bedre selskapets evner til måloppnåelse (Hamel, 2007).

Det å være en leder for et innovasjonsmiljø er ikke en oppgave for en enkelt person. Dette fordi det medbringer et ansvar som må ivaretas av flere og i ulike lederroller (Tidd og Bessant, 2013). Det er forskjellige faktorer som skal hjelpe lederen for å oppnå et godt arbeid i innovasjonsprosjekter. Disse er å utvikle gode og riktige normer i et team, utvikle og bygge et godt strategisk team, samt å ha god kontakt og kommunikasjon med selskapet utenfor teamet. I tillegg til å være støttende som leder og å bruke resultater som en effekt på innovasjonsarbeidet (Kremer m. fl, 2019).

Vi kan si på en enkel måte at utfordringene til innovasjonsledelse er å fremme kultur og arbeidsbetingelser som oppmuntret til kontinuerlig innovasjon, og som fører til at konkurransevnen er vedvarende. Ledelse er den eneste faktoren som har oppnådd vellykkede innovasjoner, på tvers av bedrifter, stadier og nivå av innovasjon (Manz mfl., 1989). Ettersom de fleste innovative løsningene aldri realiseres til kommersielle suksesser, eller resultater med positiv påvirkning til selskapet, så mener Tidd at det er forståelig at noen beskriver ledelse som risikabelt og vanskelig (Tidd 2001).

2.3.2 Egnert struktur og medarbeiderinvolvering

Når det gjelder egnert struktur mener Tidd & Bessant (2013) at det ikke er behjelpelig, selv hvor godt utviklet systemet er for å definere og utarbeide innovative prosesser og produkter. Med mindre den organisatoriske konteksten er hensiktsmessig. Det er viktig å skape en struktur og prosess der teknologiske endringer og forbedringer kan innlemmes raskt. Videre er det essensielt å skape et organisasjonsdesign som er med på å fremme kreativitet, læring og samarbeid.

Forskning viser til at det er vanskeligere for stive hierarkiske organisasjoner å drive innovasjon, mye på grunn av strukturen og hvordan organisasjonen arbeider med kommunikasjon (Tidd & Bessant, 2013). Suksessfaktorer når det gjelder strukturen er blant annet god informasjonsflyt og tverrfaglige samarbeid. Disse faktorene har vist seg å være vanskelig å lykkes med i slike organisasjoner.

Når det gjelder medarbeiderinvolvering forgår dette for det meste innenfor det inkrementelle og blir derfor sett på som relativt marginale i en stor organisasjon. Innovative organisasjoner har ofte en forventning og forutsetning av at alle medarbeiderne skal bidra i innovasjonsarbeidet og ønsker innspill fra alle avdelinger om kontinuerlige endringer og forbedringer. Studier har sett på medarbeiderinvolvering over en lengre tidsperiode, og da er det inkrementelle en vesentlig faktor for den strategiske utviklingen av organisasjonen (Tidd & Bessant, 2013).

Videre i delkapittelet vil vi presentere innovasjonsprosessene, innovasjonshub, design thinking og lean metodikk. Bakgrunnen til at vi vil trekke frem akkurat disse prosessene er grunnet våre funn som har fremkommet underveis i vårt forskningsarbeid. Vi vil først starte med å forklare hva en innovasjonsprosess er.

Innovasjonsprosess

Når ansatte i et selskap engasjerer seg for å utvikle noe nytt som skal ha en positiv innvirkning for selskapet det gjelder, kalles dette ofte innovasjonsprosess. Ved at vi ser nærmere på faktorene i innovasjonsprosessen kan dette bidra til å identifisere mulige suksessfaktorer for innovasjon i selskapet, samt hvilke utfordringer lederne og medarbeiderne generelt stilles overfor. Innovasjonsprosess som begrep brukes om prosesser som kan ha

ulike formål i praksis. Trolig har dette en sammenheng med de ulike måtene innovasjon defineres og brukes på som tidligere nevnt i kapittel 2.1. En innovasjonsprosess innebærer ofte en tanke om at innovasjon skjer trinnvis. Det starter ofte med en idefase, for så å gå gjennom omsetning av ideen til en ny løsning, deretter til en suksessfull leveranse av løsningen i markedet (Amundsen & Aasen, 2011).

Innovasjonsprosesser endrer seg i takt med forandringer i omgivelsene, rammebetingelsene og samfunn (Rothwell 1994; Jevnaker 2003). Veletablerte selskaper står overfor økt konkurranse, stort press på effektivisering og kvalifisert arbeidskraft. Videre står de overfor endrede forutsetninger for konkurranse, og utskiftning av hvilke land som styrer verdensøkonomien. Det er også begrenset tilgang til ny kunnskap og teknologier. Dette er noen faktorer som påvirker prosesser for innovasjon, og Cantwell (2005) sin oppfatning av hvordan innovasjon bør gjennomføres.

Innovasjonshub

Strategien om en innovasjonshub har nylig blitt studert i litteraturen og er attraktivt i den nåværende debatten for sitt bidrag til å støtte åpne samarbeidsmodeller (Jiménez & Zheng, 2021). De viktigste forskningsarbeidene er satt søkelys på å utforske hubens strategiske rolle i å legge til rette for kunnskapsdeling og aktivt samarbeid for innovasjon i selskaper (Baark og Sharif, 2006). En innovasjonshub er et fellesskap av et lidenskapelige miljø blant gründerfolk og oppmuntrer til samarbeid mellom dem. I utgangspunktet er en "*hub*" et oppbygd fysisk rom som skaper innovasjoner (Jiménez & Zheng, 2021).

Huben fungerer, når det gjelder organisasjonsmodell og driftsmekanismer for å fremme innovasjonsprosess, spesielt i de tidlige fasene av ideer generasjon og utvikling (Longo & Giaccone, 2017). Hovedfaktorene i utformingen av hubens struktur er sammenhengende med organisasjonens mål. Det er også et behov for å etablere regler for samhandling og mekanismer for å motivere folk til en aktiv deltakelse (Longo & Giaccone, 2017).

Innovasjonshuben kan betraktes som et eksempel på et tjenesteøkosystem. Dette økosystemet blir definert som "*relativt selvstendige, selvjusterende systemer for ressursintegrerende aktører forbundet med felles ordninger og gjensidig verdiskaping gjennom serviceutveksling*" (Lusch & Vargo, 2014, s. 161). Spesielt er det et økosystem finansiert av selskapet for å

akselerere innovasjons hastigheten og for å implementere vellykkede innovasjoner samt og redusere tiden ut til markedet. Hubens flate organisasjon gjør det mulig for kunnskapsdeling og utnyttelse av ressurser uten hierarkiske begrensninger (Longo & Giaccone, 2017).

Design thinking

Videre vil vi forklare metoden Design Thinking (Mueller og Thoring, 2012). Denne metoden bygger på at alle selskaper kan oppnå fordeler av å ta i bruk en designers tankegang som kan føre til nye måter å tenke på og på den måten bidra til innovasjoner. I det første steget så må vi forstå problemet, i det andre steget må vi utforske de mulige løsningene vi står overfor, tredje steget handler om gjentakende testing og utvikling av prototyper, mens det siste steget omhandler å implementere en tilpasset løsning for kundene (Linke, 2017).

Det forklares at ved en slik tilnærming vil både problemet og løsningen i startfasen være noe uklar (Mueller og Thoring, 2012). Metoden handler derfor om å virkelig forstå problemet før en finner en løsning og begynner utviklingen av den. Design Thinking fremmer altså viktigheten med å identifisere at ideer ikke fungerer, og jo forttere dette skjer, jo raskere kan en forbedre og teste på nytt. Dette bidrar til økt effektivitet for å skape innovasjon (Mueller og Thoring, 2012). Derfor er det til fordel å oppfordre innovasjonsteam til å prøve og feile for å utfordre deres kompetanse og kunnskap internt i virksomheten (Holloway, 2009). Ved å bruke tverrfaglige team i Design thinking hvor mangfold står sentralt, får man et bedre utgangspunkt for å utvikle nye ideer (Holloway, 2009).

Lean- metodikk

Lean startup metoden er en metodikk som bygger på prinsipper hvor målet er å redusere sløsing av tid og ressurser som skal bidra til en økt verdiskaping (Krumm og Schittny, ,2015). Denne metoden blir brukt av flere selskaper som ønsker å sette innovasjon i søkelys. Metoden skal hjelpe selskaper som trenger både en prosess for produkt og tjenesteutvikling, samt en for kunde drevet utvikling for å forstå og tilpasse seg til kundenes krav og ønsker (Mueller og Thoring, 2012). Videre mener de at denne metoden omhandler at den mest fornuftige måten å innovere på er å utvikle noe som vi vet at markedet har behov for.

Ved å bygge prototyper, teste disse på kunder, for så lære av analyseringen av kundene sine tilbakemeldinger, kan bedrifter på denne måten finne ut tidlig om de har valgt riktig strategi og eventuelt justere den (DelVecchio, White og Phelan, 2014). Utenom at Lean Startup momenter som grove prototyper gir selskaper kostnadsbesparelser og tid, så er det observert andre fordeler med denne metoden. Bevis og data av god kvalitet fra interessenter og brukere fører til bedre beslutninger, syklustiden reduseres og gir en økt fleksibilitet til å utføre endringer underveis mener (Kirsner, 2016). Hvis bedrifter drar ut og kommuniserer med kundene så vil dette gi en økt tillit og relasjon med dem, noe som er en fordel for begge parter. Dette kan anses som en motivasjonsfaktor for ansatte i bedrifter der de får ta del i denne prosessen som kan styrke følelsen av tilhørighet i et team. Derimot må en være observant på hvordan Lean Startup kan mulig true den eksisterende organisasjonskulturen og hvorvidt den kan ødelegge dagens autoritet til ledelsen, samt varemerket til virksomheten (Kirsner, 2016).

2.3.3 Nøkkelpersoner og effektivt teamarbeid

Nøkkelpersoner som en faktor for suksessfull innovasjon, handler om at det finnes mennesker i organisasjonen som tar på seg en funksjon som pådrivere eller forkjempere og som er med på å gi en energiboost i fremdriften av innovasjonsarbeidet. Disse nøkkelpersonene kan spille forskjellige roller for betydningen av prosjektet sitt resultat, de kan være kilden til teknisk kunnskap eller teamledere. Det som kjennetegner nøkkelpersoner i et innovasjonsprosjekt er personer som gir energi og hjelper til med fremdriften av prosjektet sånn at de bidrar til suksess (Tidd & Bessant, 2013). Selv om nøkkelpersoner kan bidra med mange gode løsninger og ideer i et prosjekt, kan også disse personene ødelegge ideer som kunne blitt det nye store. På den andre siden kan også en typisk nøkkelperson holde på en ide som ikke kommer til å lykkes på samme måte. I innovasjonsprosjekter blir det ofte jobbet i team, noe som kan hindre at nøkkelpersonene velger å gå videre med de dårlige ideene.

Effektive team som en faktor for vellykket innovasjonsarbeid handler først og fremst om hva et team har å tilby enn enkeltpersoner når det gjelder idegenerering og fleksibilitet i å utvikle løsninger (Tidd & Bessant, 2013). Team og gruppe blir ofte brukt om hverandre, men et team blir definert av Tidd & Bessant (2013) som *“et utvalg individer som kommer sammen eller er blitt koblet sammen for å nå et felles formål eller mål i en organisasjon”*. I et team blir ansvaret fordelt likt og alle har i oppgave å levere og å oppnå resultater.

For å få til et effektivt team er det hovedsakelig en kombinasjon av deltakerne i teamet og investeringene organisasjonen tar i å drive med teambuilding. Dette er igjen knyttet til tydelig veiledning om hvilke rolle og oppgaver hver enkelt har i teamet (Tidd & Bessant, 2013). I innovasjonsprosjekter i dag er det stort søkelys på teamarbeid, men det er ikke alltid at det er team som er svaret på problemet. Det kan oppstå flere utfordringer i et teamarbeid, det kan oppstå personlighetskrasj, uløste konflikter, mangel på effektivitet og andre faktorer som påvirker effektiviteten og resultatet til teamet (Holti, Neumann og Standing, 1995).

I teorien finnes det forskjellige typer team, vi vil å se nærmere på teorien om tverrfaglige og autonome team da spesielt disse to typene ble nevnt av flere respondenter under intervjuene. Et tverrfaglig team er et team hvor medlemmene er ansatte på ulike nivåer og i fra forskjellige avdelinger i organisasjonen. Dette kan gi en økning i mengden av kunnskapsdeling og informasjon, noe som bidrar til økt grad av ideer, innovasjon og nyskapning (Sharifirad og Ataei, 2012). Autonomi vil si å ha egen kontroll over initiativer og kunne styre hvordan man handler uten at en leder eller ledelsen skal kontrollere hva som blir gjennomført. Dette vil være med på å redusere tiden ved beslutningstaking (Kessler og Chakrabarti, 1996). Slike team har større frihet og jobber ofte med prosjekter som omfatter større usikkerhet og kategoriseres ofte som radikale prosjekter. Ved å gi teamene autonomi har det vist seg at prestasjonene har blitt betydelig forbedret (Poskela og Martinsuo, 2009).

Nøkkelelementer for effektivt teamarbeid er å ha klare definerte mål og oppgaver. Ha en god balanse mellom teamroller og at det er samsvar i atferds stilen til individene i teamet. Til slutt så er det viktig å fortsatt ha kontakt og god kommunikasjon med resten av organisasjonen (Tidd & Bessant, 2013).

2.3.4 Kreativt klima

For å få nye ideer og etablere disse i markedet er det å ha et kreativt miljø eller en kultur for innovasjon alfa omega. Bill Gates hevdet at de eneste fabrikkressursene Microsoft har hatt er den menneskets fantasi (Tidd & Bessant, 2013, 139). For at medarbeiderne i organisasjonen skal komme med de beste og kreative løsningene må organisasjonen legge til rette for et kreativt klima. Dette må gjøres ved at organisasjonen har en positiv holdning til kreative ideer og ulike forslag. Disse ideene og forslagene må også være støttet av ordninger som er relevante for motivasjon og oppfølging (Tidd & Bessant, 2013). Videre er det fordelaktig at

innovasjonsteam danner et eget kreativt rom der de samlet kan jobbe visuelt ved å skissere nye ideer og konsepter som på denne måten kan bidra til økt forståelse for hvilket behov kundene har (Holloway, 2009).

Det finnes ulike elementer som påvirker innovasjon. En faktor som har stor påvirkning, er organisasjonskulturen. Vi anser i denne sammenheng Arnekleiv m. fl (2004) sin definisjon som passende til å beskrive organisasjonskulturen som *“Et mønster av felles grunnleggende antakelser, som gruppen har lært seg, mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, og som har fungert god nok til å bli betraktet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppe-medlemmer som den korrekte måte å oppfatte, tenke og føle på i forhold til de nevnte problemene”*. Ved å se nærmere på bedriftens organisasjonskultur kan vi i stor grad se på hvor tilpassningsdyktig selskapet er. Videre representerer organisasjonskulturen et felles sett av grunnleggende antakelser, normer og verdier (Hillestad mfl. 2015).

Begrepet kultur er et omfattende begrep med mange ulike definisjoner. For vår forskning er en kultur i form av innovasjonskultur hensiktsmessig å definere. Denne blir definert som *“en flerdimensjonal kontekst som inkluderer intensjonen om å være innovativ, infrastrukturen for å støtte innovasjon, operativ atferd som er nødvendig for å påvirke et marked og verdiorientering, og miljøet for å implementere innovasjon.”* (Dobni, 2008).

Det er en rekke faktorer i et miljø som kan være med på å kvele innovasjonsevnen til veletablerte selskaper. Kanter (1997) nevner fem typiske hemmere for innovasjonsarbeidet. Den første er dårlig kommunikasjon på tvers av organisasjonen. Den andre er begrenset verktøy og ressurser. Den tredje er tydelig top-down hierarki i organisasjonen. Den fjerde er ufokusert innovativ aktivitet. Den sist er selskaper som har skapt en kultur hvor mindreverdighet blir fokuset, der innovasjonen kommer utenfra eller fra en person høyere opp i hierarkiet.

2.3.5 Eksternt Fokus

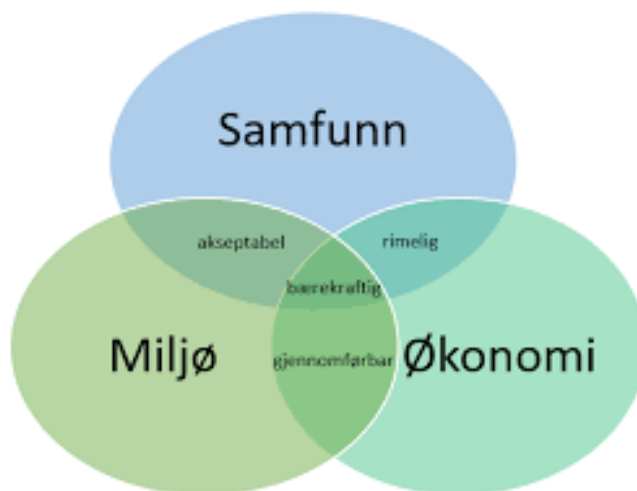
En vellykket innovativ organisasjon kan kjennetegnes ved at selskapet har en åpen prosess som inkluderer og utforsker et større nettverk. Dette både innad i organisasjonen, men også på tvers av andre selskaper. Det å ha et eksternt fokus vil si at man er orientert opp mot interne og eksterne kunder. Det vil også innebære å drive med kontinuerlig nettverksbygging. Innovasjonen kan bli forbedret ved å utvikle en utbredt kundebevissthet og samarbeide med kundene ved hjelp av testing og tilbakemelding. Ved å ha en slik relasjon til kundene, vil dette medbringe at tilbakemeldingene er med på å komme med innspill til problemløsninger og nye ideer (Tidd & Bessant, 2013).

2.4 Bærekraftig tilnærming til innovasjon

Vi vil i dette delkapittel ta for oss tilnærminger til bærekraftig innovasjon. For å kunne jobbe aktivt med innovasjonsarbeidet knyttet opp til bærekraft. Her vil vi presentere den triple bunnlinjen og sirkulærøkonomi som to sentrale tilnærminger for å måle innovasjonsarbeidet sin bærekraft.

2.4.1 Den Triple Bunnlinjen

Bærekraftig er et langsiktig ansvar for bedrifter og forholdet mellom miljø, samfunn og mennesker, og økonomi må tas vare på (Carson, 2019). Vi snakker her om den triple bunnlinjen der en balanse mellom de tre faktorene er essensielt, samt vedlikeholde en bærekraftig aktivitet for å skape et godt samspill.



Figur 5: Den triple bunnlinjen (Carson, 2019)

Den miljømessige bunnlinjen innebærer ulik form for påvirkning tilknyttet bedrifters aktiviteter. Målet er å minimere skaden på det ytre miljøet samt redusere selskapets kostnader (Carson, 2019). Den andre faktoren, samfunn og mennesker, er den sosiale bunnlinjen som omhandler selskapets effekt på mennesker. Formålet er å utnytte menneskelige ressurser og utføre arbeidsmetoder som er hensiktsmessig for bedriften og deres interesser på sikt. Den tredje og siste faktoren omhandler profitt, og denne økonomiske bunnlinjen er delt i to ulike aspekter. Det ene aspektet dreier seg om at selskapet må ha høyere inntekter enn utgifter på sikt for at den skal være økonomisk bærekraftig. Videre at den økonomiske påvirkningen til samfunnet som helhet er bedre enn utgangspunktet. Det andre aspektet innebærer hvilke miljømessige og sosiale goder som utføres av den summen selskapet står igjen med, altså virksomhetens overskudd (Carson, 2019).

Bærekraft handler om mer enn bare miljøvern. Den handler også om samhandlingen mellom mennesker, miljø og lønnsomhet (Carson, 2019, s. 201). Den triple bunnlinjen viser sammenhengen mellom de tre faktorene og en balanse mellom dem er essensielt. I tillegg viser den at hver enkelt faktor spiller en viktig rolle for å vurdere selskapets resultater (Carson 2019). I et bedriftsperspektiv er interessentenes behov sentrale for å oppnå profitt og overlevelse. Det kan derfor stilles spørsmål ved den miljømessige og økonomiske bunnlinjen blir nedprioritert under den sosiale bunnlinjen. På den andre siden kan det også stilles spørsmål ved hvor grundig næringslivet er til å fremme viktigheten av å oppfylle de miljømessige og sosiale forholdene for å oppnå bærekraftig utvikling, samt en økonomisk vinning.

Disse tre faktorene har en påvirkningskraft på selskapets resultater. For at en virksomhet skal bli ansett som bærekraftig må de utføre ulike typer innovasjoner og endringer for å sikre at de tre nevnte faktorene blir oppfylt. Bærekraftig innovasjon er derfor svært viktig for bærekraftig utvikling og for virksomhetens fremtidige aktiviteter (Carson 2019).

Bedrifter har ofte ulike insentiv for å oppnå bærekraftig utvikling og grønne innovasjoner. Ved å skille mellom de tre ulike faktorene som er nevnt over, vil vi videre å presentere Jakobsen mfl. (2020) sine tre ulike motiv. Det første motiver handler om det økonomiske motiv. Dette handler om å ta hensyn til miljømessige forhold som kan føre til økt lønnsomhet. Videre å opptre på en ansvarlig måte for sine kunder som kan bidra til styrket

troverdighet i samfunnet (Garriga og Mele, 2004). Neste motiv er det moralske motiv og det har som formål å overholde et ansvar som innebærer å sikre egen lønnsomhet. Det handler her om en plikt til å bidra til en positiv samfunnsutvikling og om å gjøre det rette fremfor egen vinning (Graafland & Mazereeuw, 2012). Relasjonelle motivet er det siste motivet og innebærer å innfri forventningene til selskapets interessegrupper, altså eierne i selskapet, samt kunder og leverandører m.m. Bedriftene må vise en tilpasningsevne og skape verdi i eget selskap samt i samfunnet (Matten & Crane, 2005).

Det vil være mest fornuftig å kun se på et av selskapets motiv for bærekraftig utvikling (Garst mfl., 2017). Men på den andre siden se på sammenhengen mellom alle motivene dersom en drøfter for selskapets aktiviteter med bærekraftige innovasjoner. Dette for å belyse selskapets arbeid med bærekraftig innovasjoner og deres motiv som er mest prioritert, samt om hva som fører til utfordringer i selskapet dersom dette oppstår (Garst mfl., 2017).

2.4.2 Sirkulær økonomi

En tematikk innenfor bærekraftig innovasjon er sirkulær økonomi. Sirkulær økonomi er et meget aktuelt tema og artikkelen til Kirchherr et al (2017) presenterer funn fra hele 155 artikler som gjelder dette. I disse artiklene er det ikke benyttet en sikker definisjon på sirkulær økonomi da det blir presentert så mye som 114 forskjellige definisjoner. Videre i artikkelen beskriver Kirchherr et al. (2017, s. 224-225) en egen definisjon på bakgrunn av forskningen sin:

“En Sirkulær Økonomi beskriver et økonomisk system som er basert på forretningsmodeller som erstatter ‘end-of-life’ konseptet med å redusere, alternative gjenbruk, resirkulering og gjenvinning av materialer i produksjon/ distribusjon og forbruksprosesser, og dermed opererer på mikronivå, mesonivå og makronivå, med mål om å oppnå bærekraftig utvikling, som innebærer å skape miljøkvalitet, økonomisk velstand og sosial egenkapital, til fordel for nåværende og fremtidige generasjoner.”

Innovasjon handler som nevnt om å gjøre en ideer om til realitet og sette den ut i markedet. Når det gjelder sirkulærøkonomi må man legge mer til rette for produktdesign da det skal tilrettelegges for hele levetiden til produktet og for eventuell materialgjenvinning (Bocken et al., 2016).

R-rammeverket

Et rammeverk for å forklare forskjellige måter å drive med sirkulær økonomi på er R-Rammeverket. Dette rammeverket er delt inn i tre ulike strategier. Den første strategien handler om smartere bruk og produksjon av produkter, her fokuseres det på å redusere materialbruk og å bruke produktene mer eller på en annen måte. Dette rammeverket har forskjellige R komponenter, de R tallene som er nærmest 0 er de mest bærekraftige. Flere produkter kan benytte seg av flere av Rene i et produkt (Vermeulen et al., 2019).

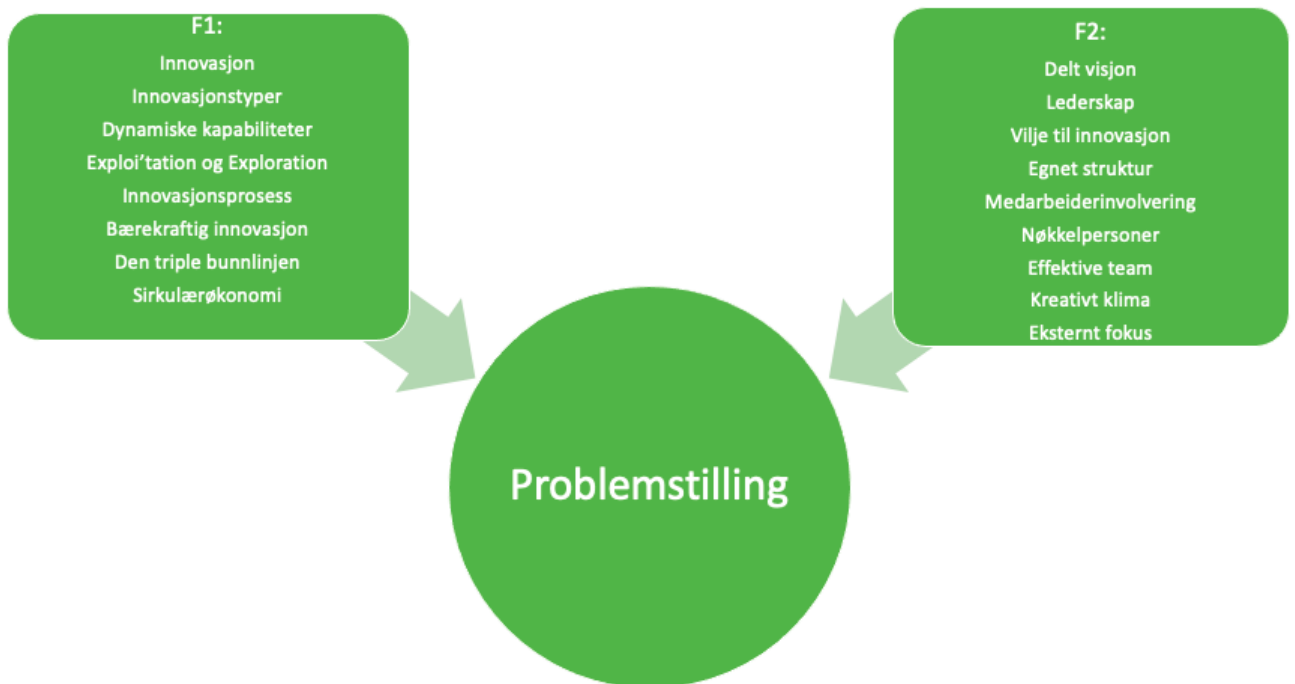
Innenfor denne strategien er det tre forskjellige R`er, R0 er det å nekte (Refuse) som handler om å nekte bruk av farlige materialer og materialer som ikke har vært i omløp tidligere. R1 handler om det å tenke nytt (Rethink), som handler om å lage produkter med flere funksjoner. Dette kan være et produkt som er designet med tanke på multifunksjonalitet slik at produktet har flere bruksområder, og vil da kunne bidra til at det produseres færre produkter. R2 handler om å redusere (Reduce), handler om å bruke mindre materiale per produkt og å redusere behovet for flere produkter (Vermeulen et al., 2019).

Den andre er en strategi for å forlenge levetiden på produktet, noe som gjør at sirkelen blir forlenget og produktet får et lengre liv. I denne strategien er det fem forskjellige R`er, den første i denne strategien er R3 som er gjenbruk (Re use), denne handler om å bruke resirkulerte materialer. Den andre er R4 som er Reparasjon (Repair), denne handler om å lage produkter som lett kan repareres, enten det er lett å gjøre det selv eller å sende produktet inn til reparasjon. Neste er R5 som er å Pusse opp (Refurbish) som er den tredje i denne strategien, den handler om å legge til rette for at produktet enkelt kan bli reparert eller få nye komponenter. R6 handler om omprodusering (Remanufacture) og er produkter som er laget for å gjøre det enklere å bruke deler av produktet til andre ting. R7 handler om å finne nye bruksområder (Repurpose) (Vermeulen et al., 2019).

Den tredje strategien handler om nyttig bruk av materialer, det er også i denne strategien man ser på hvordan man kan gjenvinne og resirkulere produkter for å få de tilbake i verdikjeden som et nytt produkt. R8 handler om resirkulering (Recycle) som handler om å bruke resirkulert materiale og å bruke andre materialer som er lette å resirkulere. Den siste Ren er R9 som er utvinne (Recover), denne handler om å bruke avfall som energi (Vermeulen et al., 2019)

2.5 Oppsummering

Vi ser at veien til innovasjonsarbeid med en bærekraftig tilnærming vil kreve endringer og bærekraftige innovasjoner. Teorien beskriver hvordan en kan jobbe for å oppnå dette hvor seks utvalgte faktorer står sentralt. Med dette utgangspunktet av eksisterende teori gir dette oss en grunnleggende gjennomgang av vårt teoretiske rammeverk. Vi har i en visuell fremstilling, se figur 6, belyst teorier knyttet opp mot våre to forskningsspørsmål. På bakgrunn av dette rammeverket vil vi ha en bedre forståelse og grunnlag når vi skal utvikle intervjuguiden, samle inn data og analysere disse.



Figur 6: Oppsummering av teori knyttet til forskningsspørsmål

3.0 Metode

I metodekapittelet vil vi redegjøre for fremgangsmåten som er benyttet for å besvare problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Formålet med dette kapittelet er å gi leseren en forståelse for valget av metode og forskningsdesign, samt en innføring av datainnsamling og utvalgsstrategi som er brukt i denne forskningsstudien. Valg av problemstilling, forskningsmetode og forskningsdesign vil bli presentert. Videre vil vi gå inn på hvordan vi har samlet inn data og hvordan disse har blitt bearbeidet. Til slutt vil validitet og reliabilitet drøftes før vi avslutter med en kort oppsummering.

3.1 Valg av problemstilling, forskningsmetode og forskningsdesign

Samfunnsforskning skal være hjelpelig med å bidra med ny kunnskap om virkeligheten og hvordan den ser ut, dette skal kunne dokumenteres ved å samle inn data og empiri. For å kunne si noe om denne virkeligheten må en metode for å samle inn, analysere og tolke, bli valgt (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hvilken metode som skal benytte i forskningen, avhenger av vår bakgrunn og hvordan vi som forskere ser på virkeligheten. Dette perspektivet blir forklart som forskernes vitenskapelige ståsted (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi vil kort reflektere rundt vårt vitenskapelige ståsted, da forholdet ved vår bakgrunn kan ha en betydning på forskningen.

3.1.1 Vitenskapelig ståsted

Når det er snakk om virkelighetsoppfatning, blir det ofte skilt mellom epistemologi og ontologi. Epistemologi handler om hvordan man kan samle inn og videreutvikle kunnskap om denne verdenen, mens ontologi handler om underliggende antakelser om hvordan verden ser ut (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Tjora, 2017). Forskjellige tilnærminger i forhold til dette vil videre legge til rette for to retninger innenfor vitenskapsteorien, positivisme og konstruktivisme. Kort fortalt er positivisme et fenomen som kan studeres på lik måte ved bruk av naturvitenskapelig metode. Konstruktivisme er en metode som er fortolkende hvor det er flere kilder til informasjon og det er basert på flere sannheter (Easterby-Smith et al., 2018, s. 71).

I vår studie har vi benyttet oss av et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Dette perspektivet forklares av at virkeligheten i samfunnet blir bestemt av mennesker, heller enn av objektive og eksterne faktorer (Easterby-Smith et al., 2018, s. 71). I dette perspektivet er vi mer opptatt av å forstå de ulike menneskelige opplevelsene, og ikke søken om de grunnleggende lover og eksterne årsaker for å forklare atferden (Easterby-Smith et al., 2018, s. 71)

3.1.2 Valg av problemstilling

Formålet med dette forskningsprosjektet er å finne ut av hvordan selskaper jobber med innovasjon for å styrke deres bærekraft, med Posten Norge som case. Temaer som innovasjon og bærekraft er forsket mye på hver for seg, men vi vil forske på innovasjon som en kilde for å styrke etablerte selskapers bærekraft. På bakgrunn av dette har vi valgt denne problemstillingen:

“Hvordan kan etablerte selskaper jobbe med innovasjon for å styrke virksomhetens bærekraft?”

Vi har valgt en generell og forholdsvis bred problemstilling. For at vi skal besvare denne på en god måte har vi valgt å utarbeide to forskningsspørsmål. Vi ser på dette som hensiktsmessig for å kunne avgrense oppgavens omfang og å få et mer konkret resultat. De to forskningsspørsmålene er som følger:

F1: Hvordan legger Posten Norge vekt på bærekraft i innovasjonsarbeidet?

F2: Hvilke faktorer for innovasjon bidrar til å styrke virksomheten arbeid og hvilke utfordringer har Posten tilknyttet disse?

På bakgrunn av våre forskningsspørsmål vil det argumenteres for at kvalitativ metode er den mest fornuftige metodikken for vår studie. Det tidsrommet vi har valgt å utforske er første kvartal av 2022 og prosjekter som er pågående i denne perioden. Dataene vi trenger for å besvare våre forskningsspørsmål er data vi henter gjennom intervju og desk-research. Videre vil vi presisere at vi undersøker hovedsakelig en avdeling i selskapet. Årsaken til at vi ikke utforsker ytterligere avdelinger er for å avgrense vår forskning slik at vi får brukt den tidsavgrensede tiden til å gå i dybden i valgt problemstilling.

3.1.3 Forskningstilnærming

For å finne ut av hvilken tilnærming til forskningen som er best egnet, vil dette begrunnes av hvor mye man velger å anvende teorier som allerede er tilgjengelige. Det er spesielt to tilnærmingene det er vanlig å skille mellom, disse er induktiv og deduktiv tilnærming. Deduktiv tilnærming går ut på at det er en valgt teori som er et fundament og forskningen skal ha som mål å teste ut den valgte teorien. Induktiv tilnærming handler om at en tar utgangspunkt i datainnsamlingen og etablerer en teori rundt denne (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009).

Det finnes også en tredje tilnærming som er en blanding av de to som er nevnt over, dette er den abduktive tilnærmingen. Denne typen brukes ofte i kvalitative studier og spesielt i casestudier (Tjora, 2017). Siden vi har en kvalitativ casestudie, var det hensiktsmessig for oss å ta utgangspunkt i denne tilnærmingen ved forskningen vi har foretatt oss. Ved bruk av denne tilnærmingen beveget vi oss mellom empiri og teori, og etter innsamling av data har vi gå tilbake for å se på om det er noe teori som vi kunne kutte ned på eller om det er noe vi kunne legge til (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009).

3.1.4 Forskningsdesign

Et forskningsdesign går ut på å organisere forskningsaktiviteter hvor innsamling av data bidrar til å oppnå studiets mål (Easterby-Smith mfl., 2018). Videre skal forskningsdesignet være med på å kartlegge en overordnet plan, samt vise vei til hvordan en skal utforske og besvare gitt problemstilling. Det er hovedsakelig tre ulike typer forskningsdesign og disse er kausalt, eksplorativt og deskriptivt design (Gripsrud et al., 2016).

I forskningen vi har gjennomført mener vi det var gunstigs å benytte oss av et eksplorativt design. Designet kjennetegnes ofte med at hovedmålet er å utforske et fenomen for å få en økt innsikt og forståelse for det. Fenomenet vi har utforsket er hvordan etablerte selskaper jobber med innovasjon for å styrke selskapets bærekraft, og dette med posten som case. Vi hadde grunnleggende informasjon om caset fra før og derfor var det naturlig for oss å starte forskningsprosessen med å få mer kjennskap til Posten og caset generelt. Problemstillingen som vi i utgangspunktet hadde valgt har endret seg gjennom prosessen og arbeidet med forskningen.

3.1.5 Forskningsmetode

I samfunnsvitenskapelig metode er det to typer metoder, disse er kvalitative- og kvantitative studie. I kvalitativ metode er formålet å gå i dybden for å forstå i stedet for å søke å forklare. Ved bruk av denne typen metode er det helst erfaringer, meninger, hendelser og synspunkter som man vil oppnå med datainnhenting (Thorpe et al., 2018). Former for datainnsamling som ofte blir brukt i kvalitativ metode er intervjuer og observasjoner (Gripsrud et al., 2016).

I vår oppgave så vi det som hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode. Vi har derfor gått i dybden i innovasjonsarbeidet de gjør i casebedriften, for å svare på problemstillingen som vi valgte. Vi gjennomførte datainnsamling som skulle hjelpe oss med å finne ut av erfaringer og meninger hos ansatte, som har kjennskap til innovasjonsarbeidet i casebedriften. Vi valgte på bakgrunn av dette å benytte oss av dybdeintervju, for å innhente data. Ved å gjennomføre denne formen for datainnsamling har vi på en oversiktlig måte kunne skille og analysere hver enkelt sine meninger, erfaringer og holdninger. Dette gjorde vi samtidig som vi fikk et dyddykk i hvordan de jobber med innovasjon som bidrar til økt bærekraft.

3.1.6 Forskningsstrategi: Casestudie

Casestudie forskning er relevant for vårt forskningsspørsmål da vi har hatt som mål å forstå “hvordan” noe utspiller seg i caset og siden vi har gått i dybden for å få et helhetlig bilde av samfunnsfenomenet (Yin, 2018). Vi har derfor satt søkelys på handlinger og prosesser på avdelingsnivå i Posten Norge. Casestudie er også meget relevant for vår oppgave da vi har forsket på et fenomen og organisasjon som eksisterer i dag, dette kan observeres direkte og det har vært mulig å intervjuer personer som er involvert (Yin, 2018).

Vi benytte oss av en singel casestudie av Posten Norge. Grunnen til at vi valgte å kun fokusere på en case er først og fremst på grunn av tiden som vi har hatt til rådighet. Vi mener også at dette caset er svært spennende og treffer på flere av kriteriene for å være en singel casestudie. Caset er “critical” ved at Posten Norge har utmerket seg som ledende innenfor innovasjon i Norge (Yin, 2018). Problemstillingen som vi valgte starter også på “hvordan” noe som er et typisk særtrekk ved casestudie (Yin, 2018).

3.2 Casebeskrivelse¹

Posten er en statseid post og logistikk konsern med over 15 000 ansatte. Starten på Posten går så langt tilbake som 1647 da Postverket ble opprettet. I 2002 ble Postverket gjort om til Posten Norge AS og ble til et aksjeselskap hvor eierandelen fortsatt er heleid av staten (Posten Norge, 2021). Forvaltningen av eierskapet til Posten ble endret fra Samferdselsdepartementet til Nærings- og fiskeridepartementet i starten av 2017. Organisasjonen er forankret i en typisk pyramide med konsernsjefen på toppen. Den er videre delt inn i fire hovedavdelinger med fem ulike underkategorier.



Figur 7: Organisasjonskartet til Posten

I år 2000 kom Posten inn i en ny tid med fall i brevvolumene, dette etter 350 år med vekst (Posten Norge, 2020). Siden den gang har Posten drevet målrettet med innovasjon og vunnet Innomag sin innovasjonskåring. Innovasjonene til Posten har kommet på løpende bånd i en årrekke. Mye av dette er på grunn av den enorme teknologiske utviklingen som skjer i en forrykende fart hver eneste dag. Levering av post og pakker blir aldri gammelt, men foregår heller på nye måter (Posten Norge, 2021). I dag er en av bedriftenes største fokusområder å være et bærekraftig selskap (Posten Norge, 2021).

Posten sin strategi ble endret i 2017 og vektlegger nå å være ambisiøs og fremtidsrettet. Mye av grunnen til at selskapet endret sin strategi, er på bakgrunn av at det norske postmarkedet ble åpnet opp for full konkurranse og selskapet mistet dermed sitt monopol på levering av post i Norge året før (Posten Norge, 2021). Virksomheten har nå konkurrenter som Post Nord, Helt Hjem og DHL. Stikkord for føringene av det strategisk arbeidet har vært

¹ Overlapp fra semesteroppgaven vi skrev i faget MOØ237

forenklet, kundeorientert og lønnsomt (Posten Norge, 2018). Strategiendringen vises også i selve forretningsstrategien samt i visjonen, formålet og hovedmålet.

Posten sin visjon i 2005 var å være verdens mest fremtidssikre post- og logistikkselskap. Denne ble etter strategiendringen omgjort til å gjøre hverdagen enklere og verden mindre. Formålet til Posten er å forenkle og øke verdien til handel og kommunikasjon for mennesker og virksomheter i Norden. Dette formålet er med på å sette søkelys på visjonen til selskapet. Det er satt opp fire forskjellige hovedmål for årene fremover, disse målene skal bidra med å motivere og øke tilhørigheten til selskapet for alle interessenter. Det første målet er å ha engasjerte og kompetente medarbeidere, det andre er å ha en innovativ og bærekraftig utvikling, det tredje er å få fornøyde og lojale kunder og den siste er å skape en lønnsom vekst og konkurransedyktig verdiutvikling.

Verdiene som Posten har valgt for selskapet skal gjenspeile at de er til å stole på gjennom alle ledd i konsernet og i alle sammenhenger. Verdiene er presentert med tre korte og konsise setninger. Tar ansvar. Spiller på lag. Vil mer. Disse verdiene skal representere indikasjoner på at medarbeiderne er stolte av å jobbe i konsernet og er med på å bygge en felles kultur for alle (Posten Norge, 2018). Posten er i dag i et skille mellom det offentlige og den private sektoren, men på å bakgrunn av denne definisjonen som blir nevnt i kapittel 2.1.1 vil Posten tilhøre i den offentlige sektoren.

3.3 Datainnsamling

For å samle inn data har vi benyttet oss av primærdata og supplementeres med sekundærdata. Vi har hentet data ved hjelp av intervjuer, men for å få et mer grundig innblikk i casebedriften har vi benyttet oss av desk-research. Disse to metodene har bidratt til at datainnsamlingen har vært grundig og vi har funnet nyttig informasjon som har bidratt til å svare på den valgte problemstillingen og våre forskningsspørsmål.

Vi bestemte oss for å dele datainnsamlingen inn i to ulike faser. Dette for å finne frem til rette intervjukandidater og gode spørsmål til intervjuene. Fase en av datainnsamlingen har foregått høsten 2021 hvor vi har jobbet kontinuerlig med case bedriften gjennom semesteret for å lese oss opp og å finne sekundærdata som er relevante for problemstillingen. Det er også blitt

innhentet primærdata ved et par møter med casebedriften og hvor vi fikk opprettet en kontaktperson.

Fase to av datainnsamlingen har vært å ha intervjuer med respondentene som blir presentert i tabellen i kapittel 3.3. Ved å benytte oss av datainnsamlingen fra fase en, utarbeidet vi en godt gjennomtenkt intervjuguide for å få så relevante svar som mulig under intervjuene. Vi har hatt åtte intervju, hvor seks av disse har vært dybdeintervju, med forskjellige informanter som har kjennskap til innovasjonsarbeidet i casebedriften.

3.3.1 Kvalitativ sekundærdata

For å finne grunnleggende informasjon om case bedriften har vi benytte oss av sekundærdata, ved å gjøre en desk-research. Sekundærdata er data som allerede er innhentet til et annet formål enn det selve forskningen i denne oppgaven har, men som har hatt en viss relevans for forskningsprosjektet (Easterby-Smith et al., 2018, s. 173-174). Et godt eksempel på denne type data er års- og bærekraftsrapporten til Posten Norge som vi har benyttet oss av, i vår forskning. Vi har også sett på tidligere masteroppgaver som omhandler nevnt tematikk og med Posten som valgt case. Ved innhenting av sekundærdata har vi også benytte Posten sine egne hjemmesider, google, atex og oria.

3.3.2 Kvalitative primærdata

I motsetning til forskning som kun innhenter data ved hjelp av sekundærdata, har vi i denne studien samle inn data som er innhentet spesifikk for å få svar på vår problemstilling (Easterby-Smith et al., 2018, s. 175). Vi har valgt innhentingsmetoden intervju hvor vi har intervjuet objekter som har direkte tilknytning til innovasjonsarbeid i case bedriften. Det finnes flere ulike intervjumetoder, men vi valgte å holde semi-strukturerte intervju for å samle inn data. Grunnen til at vi valgte å benytte oss av denne intervjumetoden var på grunn av vårt ønske om å oppnå god innsikt i hvordan intervjuobjektene tenkte rundt fenomenet, samt fremme deres meninger og hvilke ulike synspunkt og refleksjoner de har rundt tematikken. Denne typen intervju er basert på en intervjuguide. Denne guiden behøver ikke følges strukturert nedover, men bevege seg fritt opp og ned etter hvordan samtalen går.

Fordelene ved bruk av semi-strukturert intervju er at vi har hatt muligheten til å gå i dybden og har fått rikelig med informasjon. Det har også vært fordelaktig at vi har latt respondentene snakke fritt, uten forstyrrelser fra oss. Dette har gitt oss mye god innsikt samtidig som at vi har hatt anledning til å stille oppfølgingsspørsmål.

Ved bruk av intervju som innhentingsmetode har vi vært spesielt oppmerksomme på at det kan komme opp konfidensiell informasjon samtidig som at vi som intervjuere kan påvirke svarene til respondenten. Dette kan skje ved å stille ledende spørsmål under intervju settingen (Thorpe et al., 2018). Før intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide som var vel gjennomtenkt på forhånd. Denne intervjuguiden var delt inn i ulike kategorier som vi ville vite mer om. Disse var basert på hvilke teorier som vi har hatt med i det teoretiske rammeverket. Spørsmålene tok også utgangspunkt i tematikker som vi ønsket å få bedre innsikt i, hvor vi ville at disse skulle bidra til å svar på problemstillingen. Ved å tenke grundig gjennom guiden og bruke god tid hadde vi bedre forutsetning for å unngå å stille ledende og unødvendige spørsmål underveis.

3.3.3 Rekruttering og utvalgsstrategi

På bakgrunn av teorien om kvalitative casestudier, med intervju som metode, er et strategisk utvalg hensiktsmessig å benytte. Dette for å finne personer som på best mulig måte kan besvare spørsmål knyttet til problemstillingen (Tjora, 2017). Siden caset vi valget å benytte var en enkeltcasestudie med fokus på et analysenivå, ble rekrutteringen av informanter naturlig avgrenset til et begrenset antall personer. For å finne utvalg av informanter benyttet vi oss av nøkkelperson vi fikk utdelt av casebedriften. Denne personen hjalp oss med å komme i kontakt med personer som nøkkelpersonen mente var hensiktsmessige for oss å intervju, i forhold til vår problemstilling. Vi benyttet oss også av snøballmetoden og forhørte oss med respondentene, om det var personer de mener vi burde ta kontakt med videre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi planlagte å ha rundt åtte dybdeintervjuer for å få en forståelse av helheten av hvordan de jobber med innovasjon for å fremme bærekraft i caset og hvilke faktorer som er med på å påvirke innovasjonsarbeidet. Etter intervjurunde 1 valgte vi å ta kontakt med respondentene for å stille de noe få oppfølgingsspørsmål, vi har valgt å kalle dette for intervjurunde 2. Det var ikke alle respondentene som ønsket å stille til oppfølgingsintervju, derfor er det kun noen

av respondentene fra intervjurunde nr.1 som blir representert i intervjurunde nr.2. Tabellen under presenterer respondentene som vi har intervjuet og hvilken funksjon de har i Posten, samt hvor lenge og hvordan intervjuene ble gjort.

Intervjurunde	Respondent	Funksjon	Varighet	Type
Intervjurunde 1	Respondent 1	Leder	60 min	Ansikt til ansikt
	Respondent 2	Teamleder	60 min	Ansikt til ansikt
	Respondent 3	Teamleder	60 min	Ansikt til ansikt
	Respondent 4	Forretningsutvikler	60 min	Videointervju
	Respondent 5	Leder	80 min	Videointervju
	Respondent 6	Leder	60 min	Videointervju
Intervjurunde 2 Oppfølgingsintervju	Respondent 7	Designer	30 min	Videointervju
	Respondent 8	Forretningsutvikler	30 min	Videointervju
	Respondent 2	Teamleder		Oppfølgingsspørsmål over e-post
	Respondent 3	Teamleder		Oppfølgingsspørsmål over e-post
	Respondent 4	Forretningsutvikler		Oppfølgingsspørsmål over e-post
	Respondent 5	Leder		Oppfølgingsspørsmål over e-post

Tabell 2: Oversikt over intervju

3.3.4 Gjennomføring av intervjuer og datainnsamling

Vi valgte å holde semi-strukturerte intervjuer, hvor vi utformet en intervjuguide med spørsmål som vi stiller i en u kronologisk rekkefølge. Dette gjorde det enklere for respondenten å snakke fritt uten innblanding fra oss, samt at det var enkelt for oss å stille oppfølgingsspørsmål. Dette for å oppnå størst utnyttelse av intervjuet. Intervjuguiden vår var bygget opp i tre faser, innledning, fokusering og avslutning. I innledningen startet vi med å takke respondenten og gi informasjon om studien, samt avklaring om tillatelse for å ta lydopptak. Vi stilte også innledende spørsmål som ville hjelpe respondenten til å føle seg trygg. Vi begynte deretter med fokuseringen hvor vi delte opp i forskjellige tematiske. Disse var innovasjon, grønn innovasjon, ledelse og kultur. Vi startet hver tematikk med å stille et generelt spørsmål om hvilke kjennskap respondenten hadde til hvert tema for å få en naturlig overgang. Vi har erfart at denne metoden har bidratt til å gjøre analyseringen delvis mer tidkrevende, da det naturlig har oppstått forskjellig struktur på spørsmålene og i enkelte intervjuer hadde vi flere oppfølgingsspørsmål. Dette ført til en mer rotete struktur og mer tidkrevende transkribering. Utfordringene vi har opplevd ved et semi-strukturert intervju er at det er veldig omfattende og vi har opplevd at det har tatt lengre tid enn ventet. Vi har også brukt mye tid til transkribering av intervjuene.

Spørsmålene som vi har utarbeidet i intervjuguiden har være nøye planlagt, og vi har lagt vekt på å unngå at spørsmålene skal bli førende. Vi testet intervjuguiden på flere medstudenter før vi intervjuet respondentene våres. Dette gjorde vi for å kvalitetssikre at spørsmålene ble forstått og at de ga mening. Vi har prøvd så godt vi kan å få intervjuobjektene våres til å føle seg trygge i intervjusettingen og at de kan stole på at det som blir sagt behandles riktig i ettertid. Vi gjennomførte først seks dybdeintervjuer på rundt en times tid, etter disse intervjuene sa det litt stopp. Derfor så tok vi oss tid til å transkribere alle de seks intervjuene kort tid etter de ble gjennomført. Etter transkriberingen så vi at flere av svarene var gjentakende. Vi bestemte oss derfor for å opprette en intervjuguide nummer to og fikk til slutt et par respondenter til. Vi sendte også oppfølgingsspørsmål til respondentene som huket av at dette var greit på samtykkeskjemaet.

Det har oppstått noen utfordringer i arbeidet med datainnsamlingen. Vi håpet på å få holdt alle intervjuene fysisk, men på bakgrunn av at det på intervjutidspunktet fortsatt var noen restriksjoner rundt covid 19, ble flesteparten av intervjuene holdt digitalt. Selv to år inn i pandemien oppstår det utfordringer under de digitale intervjuene. Vi opplevde både trøbbel med lyd, bilde, kvalitet og signal. Vi gjorde det vi kunne for å fikse opp i problemene så fort som mulig. Eksempler på dette var at vi brukte telefonen istedenfor pc når lyden og bilde ikke fungerte. Vi benyttet oss av mobildata når vi hadde problemer med signalet og nettet. Konklusjonen vi sitter igjen med etter endt digitale intervju er at kvaliteten ble den samme bare at det ble litt hakkete og litt lengre tidsbruk på det tekniske. Overall så syntes vi de digitale møtene var en morsom opplevelse, vi fikk møtt på respondentene på et mer personlig plan, noen satt i bilen, andre ble avbrutt av barn som kom inn under intervjuet, telefoner som ringte og ellers interessante men forstyrrende elementer.

En utfordring vi har hatt når det gjelder at respondentene skal føle seg trygge er at vi har både hatt fysiske og digitale intervjuer. Vi ble invitert til å ta turen inn til Oslo for å besøke de i innovasjonsavdelingen. Atmosfæren som møtte oss i hubben var et åpent og fargerikt landskap. Vi fikk fort et inntrykk av at dette var et sted hvor kreativitet og innovativt arbeid fant sted. På besøket intervjuet vi tre respondenter, dette var en positiv opplevelse. Vi følte at respondentene hadde trygge og gode omgivelser rundt seg noe som er positivt for validiteten og reliabiliteten på svarene vi fikk.

3.4 Analyse av data

Analyse av data er hensiktsmessig for å kunne organisere data etter ulike tema for så å enklere kunne tolke og gå i dybden av datamaterialet (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009). Selve analysen av en tekst handler om å dele opp teksten for så å tolke den ved å se på tolkningene i et større bilde. Ved å dele opp teksten slik vil vi få frem meninger som ikke kommer direkte fra originalteksten. Formålet med å analysere tekst på denne måten er å gi leseren ny forståelse og kunnskap om fenomenet ved en systematisk fremleggelse av datamaterialet.

Det å analysere kvalitative data er både utfordrende og tidkrevende. Dataene vi hadde samlet inn følte fort litt uoversiktlige. Vi oppdaget at oppsiktsvekkende mye av dataene vi innhentet kunne fattes som relevante. Vi valgte å ta oss tid til å gjøre analysen og bearbeidelsen av dataene for egne hender, dette er hensiktsmessig og essensielt for vår oppgave da vår forståelse av situasjonen er en viktig del av analysen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Under datainnsamlingen vi har foretatt benyttet vi oss av lydopptak for å hjelpe oss med en mer utfyllende og riktig transkribering. Vi har meldt inn og fått godkjenning av dette hos NSD samt godkjenning av hver enkelt respondent med underskrift av et samtykkeskjema. I vår studie har vi benyttet oss av transkribering av datamaterialet, før vi har kategorisert for så å kode disse.

3.4.1 Transkribering

Transkribering handler om å gjøre lydopptaket om til tekst. Vi valgte å gjøre denne jobben kort tid etter vi hadde gjennomført intervjuene. Dette hjalp oss med å få unna transkriberingen fort slik at det ikke hopet seg opp med lydfiler og flere timer med opptak. Ved effektiv transkribering etter intervju hadde vi intervjuet friskt i minne og det hjalp oss med å ikke glemme de kontekstbaserte faktorene som muligens kunne hatt en påvirkning på tolkningen av materialet (Saunders, Lewins og Thornhill, 2009). Vi delte lydopptakene opp etter minutter slik at vi begge skulle transkribere like mye hver og for at vi begge fikk satt oss ordentlig inn i empirien som ble innsamlet. Vi transkriberte opptaket ordrett for å få et skriftlig resultat av intervjuene som vi fikk inn i en oversikt. Videre etter transkriberingen startet vi med koding og kategorisering av tematikker.

3.4.2 Koding og kategorisering

I denne delen av bearbeidelse av data handler det om å skille ut resultater som er meningsfulle. Deretter å sammenligne forskjellige hendelser og utsagn som kan være med på å besvare vår problemstilling. Vi tok utgangspunktet i problemstillingen vår for å konkret plukke ut hva som var relevant å trekke ut av transkriberingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For at vi skulle ha et nøytralt utgangspunkt når vi begynte med kodingen, fargekodet vi det transkriberte materialet og ga hver enkelt respondent sin egen farge. Deretter startet vi med å kategorisere all data fra hvert spørsmål i intervjuguiden. Dette gjorde

det enklere når vi fortsatte med kategoriseringen og satte sitater inn under hver tematikk vi har valgt. Tematikkene vi tok utgangspunkt i var innovasjon, bærekraft med tanke på den tredelte bunnlinjen og sirkulærøkonomi og de forskjellige faktorene til Tidd & Bessant og videre plasserte dataene ut ifra hvor vi mente de hører til. Ved å gjøre kodingen på denne måten fikk vi satt sitater fra respondentene inn i et system som gjorde det enkelt for oss å få en helhetsoversikt over hva de forskjellige respondentene mente om hvert tema. Vi syntes dette var en grei måte å få oversikt over dataene og det gjorde det lett for oss å kunne trekke ut likheter og funn ved besvarelsene til hver enkelt.

3.5 Evaluering av forskningskvalitet

I dette delkapittelet vil vi presentere og vurdere kvaliteten på den innsamlede dataen. For å vurdere kvaliteten i en casestudie er det en del tester som kan gjennomføres (Yin, 2014). Vi har valgt å benytte oss av testene som evaluerer validiteten og reliabiliteten på vår studie. Vi vil helt til slutt presentere de etiske retningslinjene vi har fulgt underveis i forskningsprosessen.

3.5.1 Validitet

Validitet handler om gyldigheten til de måleinstrumentene vi bruker. (Gripsrud et al., 2016). I kvalitative casestudier er det å ha en høy grad av validitet svært viktig. Dette grunnet at innsamlingen av datamaterialet er relevant for forskningsspørsmålet (Thorpe et al., 2018). Her vil validiteten vise til hvor godt datagrunnlaget er for å svare på forskningsspørsmålet som skal hjelpe til med å svare på den overordnede problemstillingen.

Validitet kan deles inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet presenterer i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og fenomenet som er blitt undersøkt. Vi ønsker i vår studie å ha en høy intern validitet for å øke troverdigheten til våre konklusjoner, samt sikre at dette blir basert på gyldige data. For å oppnå dette har vi utføre dybdeintervju med flere informanter som har god innsikt i innovasjonsarbeidet til Posten, dette for å se om vi får konvergente resultat. Det kan oppstå, som tidligere nevnt, et usikkerhetsmoment der vi skal undersøke informantenes meninger hvor vi må da stille oss kritisk til om alt de sier er sånn de egentlig mener det, eller om det kun er ut fra boken. For å minimere barrieren for at informantene skal ha tillit til å snakke sant, vil vi vise at de er i trygge hender ved

tilstrekkelig informasjon om full anonymitet, sletting av transkribering og trygge omgivelser rundt intervjusettingen.

Videre forklarer ekstern validitet i hvilken grad resultatet av en studie kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Thorpe et al., 2018). Ettersom vår masteroppgave vil belyse viktige faktorer rundt temaer som innovasjon og bærekraft vil en ekstern validitet være relativt høy da funn som gjelder dette kan generaliseres. Våre funn er påvirket av flere avgrensninger, så en vurdering om hva som er overførbart og ikke vil på den annen siden være vanskelig å forutse.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om datamaterialets pålitelighet og i hvilken grad forskningsfunn kan repliseres. Begrepet “replisere” handler om at dersom en annen forsker gjennomfører den samme studien gjentakende med samme metoder, kommer forskeren frem til de samme resultatene (Easterby-Smith mfl., 2018). Formålet er å reliabilitet er å unngå skjevhet eller feil i studien. Det handler altså om at undersøkelser som er utført korresponderer med virkeligheten, og at det viser til stabilitet i målingene (Thorpe et al., 2018).

En utfordring som kan oppstå i forhold til reliabilitet når vi utfører en casestudie er at studien ofte er krevende å etterprøve eller gjenskape. Dette på bakgrunn av at studien bygger på selskaper som opererer i et dynamisk miljø. Datainnsamlingen som blir hentet inn av Posten blir dermed spesifikk for perioden selskapet befinner seg i ved forskningstidspunktet. Det er videre viktig for oss å påpeke at reliabiliteten i vår studie kan være noe svak der en forsker trolig ikke ville fått samme resultat om forsøket hadde blitt gjennomført på nytt. Det har derfor ikke vært som mål at denne forskningen kan repliseres, men de funnene som har blitt oppdaget er pålitelige. Videre kan vi argumentere for at forskningen til en viss grad kan repliseres da vi har benyttet en singel-case studie i fra et land og fra en bransje. Påliteligheten til datainnsamlingen er avhengig av hvordan den er blitt gjennomført, analysert og anvendt i oppgaven. Viktigheten av å belyse det å være kritisk til hvilke feilkilder som kan oppstå er i denne sammenheng essensiell. Vi vil kontrollere hvert enkelt steg i datainnsamlingsprosessen for å sikre at de funnene som blir oppdaget er pålitelige.

3.5.3 Etikk og personvern

Gjennomgående i masteroppgaven er det viktig å ta etiske hensyn som innebærer å jevnlig vurderinger underveis i prosessen. Vi starter først med å melde inn masteroppgaven med plan for datainnsamling til Personvernforbundet (NSD) for godkjenning. Dette er en lovpålagt meldeplikt som medfølger at en må sende inn et meldeskjema 30 dager før datainnsamlingen starter. Først når denne er godkjent vil vi iverksette datainnsamlingen i praksis.

Gjennom hele perioden skal vi holde oss oppdatert og følge gjeldende regelverk og GDPR tilknyttet personvern. Som forskere anser vi det som svært viktig å kontinuerlig være bevisst på å ivareta informanten under datainnsamling, tolkning og ved presentasjon av fremtidige funn. For å sikre masteroppgavens integritet vil vi sørge for at prosjektet gjennomføres på en etisk forsvarlig måte. Vi vil presisere viktigheten av at informanten har fått tilstrekkelig med informasjon og samtykker til forskningens formål og fremstilling, og ikke minst unngå sensitive opplysninger.

Ved at vi som forskere holder oss nøytrale i en intervjusituasjon og unngår deling av egne meninger og verdier, bevarer vi på denne måten respondentens verdighet. Dette er viktig for at respondenten ikke skal bli påvirket og får uttrykt sine egne synsvinkler og meninger. Med dette vil vi oppnå en høyere grad av tillit til respondenten og få mer pålitelige og ærlige svar. Vi har under hele prosjektperioden opptre i tråd med HVLs retningslinjer. Ikke minst har vi vise respekt og ydmykhet overfor alle som hjelper oss på vei for å gjennomføre studiet vårt optimalt.

4.0 Analyse

I dette kapitlet vil vi identifisere våre empiriske funn fra datainnsamling gjort gjennom intervjuer og dokumentanalyse. Deretter presenterer vi våre funn hvor vi ser på Tidd & Bessant sine faktorer som bidrar til innovasjon og hvor mye selskapet legger vekt på bærekraft i dette arbeidet. Videre vil utfordringer som gjelder innovasjon og bærekraftsarbeid bli opplyst underveis. Innledningsvis starter vi med å se på funn ved skille mellom begrepene “innovasjon” og “bærekraftig innovasjon” da dette er utgangspunktet for resten av analysen. Deretter vil vi se på hvordan avdelingen Digital Innovasjon i Posten og hvordan den forholder seg til innovasjon og utviklingen av bærekraftige fenomen.

4.1 Fra innovasjon til bærekraftig innovasjon

I dette delkapitlet vil vi ta for oss flere interessante funn hvor vi starter med respondentenes syn på begrepene innovasjon og bærekraft. Videre vil to av posten sine dagsaktuelle prosjekter bli presentert hvor disse har bidratt til å fremme flere ulike funn. Deretter vil vi videre opplyse våre funn basert på hvordan casebedriften jobber med innovasjon hvor bærekraft er i belysning.

Vi har vært interessert i å høre hva våre respondenter i Posten mener er skillet mellom innovasjon og bærekraftig innovasjon. Bakgrunnen for at vi starter vår analyse med å opplyse dette er grunnet flere ulike og interessante svar fra respondentene. Skille for hva som betegnes som en innovasjon og bærekraftig innovasjon har blitt oppfattet som diffus. Vi har derfor spurt alle våre respondenter om de to ulike begrepene. Det kommer frem av respondent 6 hvor viktig grunnleggende kunnskap om innovasjon er når man jobber med den nevnte tematikken: *“Viktig å kunne litt om begrepet innovasjon når man jobber med innovasjon, hvis ikke kan man lett bli lurt til å tro at man jobber med innovasjon når man egentlig ikke gjør det. Vi i divisjon for fremtidsrettet teknologi prøver og tester ut nye teknologier, men det er først når en avdeling tar det i bruk og implementerer det i driften, at man kan kalle det for innovasjon.”*

Etter utførelsen av dybdeintervjuene fremkom det at respondentenes perspektiv av innovasjon og bærekraftig innovasjon viser en variasjon av meninger om skille på disse. På den ene siden opplyste respondent 1: *“Mange bedrifter sliter med å definere hva innovasjon er og syntes bare det høres kult ut. For meg er innovasjon det å få noe ut i markedet, utnytte de kapabilitetene man har. Se muligheter. Om det ikke kommer ut i markedet er det bare en ny ide.”* Respondent 1 forklarte at det kan være vanskelig å definere hva en innovasjon er og at flere benytter seg av ordet bare for å få styrke omdømme. Derimot mente respondent 3: *“Jeg mener at innovasjon er å oversette gode ideer til både noe som er lønnsomme og bærekraftige som kundene er villige til å betale for. Rett å slett gjøre verden til et bedre sted på alle sett. Jeg vil ikke si at innovasjon er bare å komme med nye ideer, men det å skape noe nytt som også er bærekraftig mener jeg er en innovasjon.”*

Respondent 4 forklarte at det på mange måter er et lignende syn på innovasjon der respondent 3 særlig la vekt på hvor viktig miljøet er, der de miljømessige forhold står sentralt. De mente derimot at innovasjon og bærekraftig innovasjon går hånd i hånd og at de jobber med innovasjon som om den uansett skal være grønnere enn utgangspunktet. Vi spurte videre respondent 6 om h*n mente at innovasjon skulle være grønn uansett, og fikk dette som svar: *“Bærekraft er mye mer enn bare grønn. Man kan være 100% grønn, men 0% bærekraftig og omvendt. Vi kan bli 100% grønn med en gang vi, om vi slutter å levere post, men dette er ikke bærekraftig for oss da vi ikke vil ha noe å levere lenger. Men da gjør vi ikke det vi skal gjøre og da er ikke vi bærekraftige.”*

4.1.1 Bærekraft- en avgjørende drivkraft

Flere av våre respondenter legger vekt på at bærekraft er en avgjørende drivkraft bak innovasjonsarbeidet i Posten. Respondent 7 og 8 forklarer at de mener det var et større skille før i tiden og at i dag er dette skille blitt mer og mer visket ut. De forklarer videre at det stilles strengere krav fra myndighetene som gjør at bedrifters aktiviteter må utføres på en mer bærekraftig måte og dette påvirker Posten i stor grad da de er eid av det offentlige. Vi får opplyst at på bakgrunn av dette vil det også oppstå noe disruptive innovasjoner, men dette skjer en sjelden gang. Respondent 8 legger til at det ikke lenger er hensiktsmessig å komme med en innovasjon som ikke er bærekraftig.

Spesielt en av våre respondenter vektlegger selskapets omstillingsevne som en avgjørende drivkraft bak endringer innad i selskapet. Dette på grunnlag av virksomheten har styrket sin evne til å både utnytte egne ressurser og utforske etter nye muligheter. Videre forklarer respondenten at Posten i all hovedsak jobber med inkrementelle innovasjoner. Dette funnet viser hvilket syn og mål selskapet har med innovasjonsarbeid, hvor respondent 6 forklarer dette: *“Posten har vært her så lenge så derfor driver ikke vi med innovasjon med fokus på kortsiktig suksess, men for langsiktig overlevelse”*. Et annet funn er at selskapet har jobbet aktivt med en større endring hvor posten de senere årene har hatt et særdeles økt fokus på innovasjonsarbeid. Dette ved å opprette avdelingen Digital innovasjon som sørger for arbeid spesielt rettet mot radikale innovasjoner og det utforskende feltet. Med dette som bakgrunn beskrev respondent 2: *“Innovasjonshubben er en avdeling som er utenfor kjernevirksomheten. Her jobber vi med radikale innovasjoner. Vi jobber jo ofte som medfører litt større risikoer, men med større rewarder.”* Det å opprette en innovasjonshub eller en ren innovasjonsavdeling er ikke uvanlig, men vi har blitt fortalt at satsingen til Posten har ført til bedre resultater sammenlignet med andre selskaper, hvor respondent 6 opplyser: *“Jeg tror det er derfor i noen virksomheter som har hatt store innovasjonsavdelinger som blir lagt ned, og det er fordi at det blir kalt for en innovasjonsavdeling, men så er de egentlig mer en sånn eksperiment/ide-gruppe.”* Dette viser igjen til at selskapet har satt seg inn i innovasjonsfeltet og har en tydelig satsning.

Etter å ha snakket med alle respondentene så mener flere at det økonomiske motiv er særdeles viktig. For at Posten skal kunne levere bærekraftige løsninger så må de først og fremst være levedyktige økonomisk, meddeler flere av respondentene. Spesielt respondent 4 påpeker det økonomiske motiv, men at det også samtidig kan bidra til å oppfylle de to andre nevnte motivene: *“Det som er veldig viktig for Posten og ellers alle andre bedrifter, er jo det økonomiske. Økonomisk bærekraft kan også være lønnsomt, men som også må overleve samtidig som det skal kunne skape noe skikkelig bra eller som er mer for det menneskelige og miljøvennlige i tillegg.”*

Imidlertid opplyser respondentene at hvis de som selskap skal være bærekraftig så må de tenke annerledes i forhold til regnskap. De kan ikke bare måle profitt i lønnsomhet for å bli et bærekraftig selskap, men at man også må legge til KPIer som er mer rettet mot det bærekraftige. Implementere og balansere det i regnskapet. Videre legger respondenten til at

dette må starte i styret. Dette bygger på det rasjonelle motiv der det å innfri forventningene til selskapets eiere står sentralt. Når det gjelder det moralske motiv kommer frem det tydelig at de utvalgte respondentene forstår sitt ansvar for å utvikle samfunnet og at deres arbeid om å skape gode, bærekraftige løsninger påvirker denne faktoren i riktig retning. Deres bevissthet på dette vil vi påpeke som en fremmer for å oppnå bærekraftige innovasjoner der.

Flere av respondentene forteller videre at de ønsker og jobber for å ha et godt omdømme og ha en bærekraftig profil der alle motiv blir oppfylt og på den måten styrke virksomhetens legitimitet i samfunnet. Respondent 2 bygger videre på dette: *“Siden Posten er godt anerkjent i spesielt Norge, med godt omdømme og innflytelse på andre rundt seg, tror jeg posten kan bidra med å skape litt bevissthet og endring ut i samfunnet.”*

Vi får opplyst av respondentene at de jobber med å oppfylle deres 5 utvalgte bærekraftsmål som er anstendig arbeid og økonomisk vekst, innovasjon og infrastruktur, bærekraftige byer og samfunn, stoppe klimaendringene og samarbeid for å nå målene. Respondenten viser til selskapets forretningsmodell der bærekraftsmålene er integrert, men at deres prioriterte mål er først og fremst målet om å stoppe klimaendringene der de jobber med å elektrifisere transportbransjen. De har som mål å kun benytte seg av fornybare energikilder i alle bygg og kjøretøy innen 2025. Blant annet nevnes det at kjøretøyparken til Posten var i 2020 den største fossilfrie kjøretøyparken i Norge med så mye som 1577 fossilfrie kjøretøy. I denne innebærer det alt fra elektriske sykler og mopeder til store trailere (Posten Norge, 2021).

Respondent 1 forteller litt om bransjens utfordring som også er en del av løsningen: *“Det aller største som Posten driver med for tiden er transport. Her kan vi bidra med CO2 nedgang, Hvor hovedfokuset er å gå fra fossilt til elektrisk. Transportere mer med tog er et annet fokus vi har”*. Det poengteres også fra flere av respondentene at ettersom selskapet er offentlig eid så er de også pliktige til å følge det regjeringen og myndighetene tilsier rundt tematikken. Respondent 1 fortsetter med å forklare følgende: *“Det skal være først og fremst sosialt bærekraftig, gi folk riktig arbeidsmiljø og gi trygghet. Gi folk riktig kontorer og arbeidsmiljø. Lønn etter arbeid, og alt det som går på det sosiale”*.

På bakgrunn av at Posten de siste årene har hatt som mål å elektrifisere kjøretøyparken har vi fått innblikk i hvordan dette kan bidra til videre utvikling og det å gjøre kjøretøyene enda mer bærekraftige. På bakgrunn av at Posten har en god økonomi og er en stor innkjøper, kan Posten lage retningslinjer for produsenten, respondent forklarer dette: *“Vi kan både påvirke våre kunder samt at vi som stor kunde kan påvirke selv og sette store krav til våre leverandører.”* Videre forklarer respondenten nærmere om kjøretøyparken: *“Som stor innkjøper kan Posten påvirke bedriftene man kjøper fra å forske mer og utvikle mer. Vi har i det siste gått til innkjøp av mange nye typer transportmiddel og kjøper da i stort kvanta. Da tørr leverandøren å forske på det og å legge penger i utviklingen av produktet, fordi bedriften vet vi kommer til å betale for det. Så vi som en stor innkjøper kan påvirke mer sirkularitet og at de lager el-lastebiler for eksempel”.*

Vi har fått flere funn med tanke på hvordan Posten jobber med innovasjon med fokus på bærekraft. Selskapet jobber med en god del prosjekter som omhandler sirkulærøkonomi, respondent 3 viser til at sirkulærøkonomi er så mangt: *“Posten prøver spesielt å tre inn i sirkulærøkonomi, og de markedene som oppstår der, det er for eksempel gjenbruksmarkedet eller ombruk, CTC satser vi veldig på, hvor man leier ut brukernes ting og posten kan være en leverandør der. Tjener mest på BTC, og alt som er med sirkulærøkonomi og som er identifisert som veldig bra for logistikkbransjen så det er jo et stort marked og der er jo mulighetene veldig mange.”* Vi får forklart begrepet fra respondent 2: *“Sirkulærøkonomi, bygge kunnskap om alt i fra hvordan man produserer et produkt med hvilke materiale til hvordan forlenge levetiden og til en mer bærekraftig fremtid”.*

4.1.2 Bærekraftige innovasjonsprosjekt

Noen av respondentene forklarer oss om prosjektet 3D print som er i vinden, og ene respondenten forklarer at de er veldig spent på hvor stort potensiale denne har og hvordan den blir tatt i bruk fremover. Respondent 2 nevner dette om prosjektet: *“3D printing for eksempel er et prosjekt som vi ikke har peiling på hvor langt kommer til å gå, men som vi har stor tro på nå. Det er viktig å ha en kultur hvor det er viktig å lære bedriften å ta de litt usikre, men radikale valgene en gang iblant.”* Dette er et interessant funn av vår casebedrift hvor de har tatt utgangspunkt i den eksisterende teknologien og sett på bærekraftige måter å utnytte denne på.

Respondent 7 fortalte nærmere om prosjektet og at potensielle bruksområder for 3D printeren er enorm. Tidligere har Posten bestilt inn ulike komponenter til ulike formål fra en tredjepartsleverandør. Hovedmålet med dette prosjektet er at Posten selv kan 3D printe komponenter de har bruk for med plastikk som de har liggende eller kjøpe opp brukt plast som de kan gjenbruke. Respondenten forklarer videre at dette vil hjelpe posten med å kutte ned Co2 bruk på frakt og vil bidra med å resirkulere og gjenbruke brukt plast.

Et funn vi har oppdaget viser hvordan selskapet sitt forhold til bærekraft er implementert inn i innovasjonsarbeidet. Respondent 2 forklarer viktigheten med 3D print prosjektet: *“Det er mer en selvfølge vi jobber etter nå uten å tenke over at det er en overordnet strategi. Dette går litt hånd i hånd med 3D print hvor vi har fokus på at plasten vi har skal bli gjort om til noe annet, få til et evig kretsløp”*. Dette prosjektet viser til et funn om hvordan selskapet fokuserer på sirkulærøkonomi, og at de er relativt bevisste på å oppfylle faktorene som innebærer i den triple bunnlinjen. Dette står også sentralt når avgjørende valg av ideer skal videreutvikles i innovasjonsarbeidet. Respondent 4 uttrykte et spesielt fokus på dette: *“Jeg tenker på bærekraft som et tredeltfokus, som både handler om natur og miljømessig bærekraft, klima og klimaendringer, skadelige utslipp for eksempel, men også på det sosiale aspektet. Bærekraft overfor mennesker, hva er det sosial bærekraft og at alle i samfunnet kan fungere og det med å dekke andre sine behov.”*

Under datainnsamlingen fikk vi høre om flere innovative prosjekter som var i gang, flere av disse har vi diskutert oss frem til at hører til under sirkulærøkonomi. Vi har trukket frem to prosjekter i funnene våres, disse er Repost og 3D print prosjektene. Repost er et prosjekt som skal bidra til å endre måten vi pakker inn pakker på. Et av de største samfunnsproblemene når det gjelder miljø er bruk og kast, emballasjen til pakker er nettopp dette. Vi får opplyst om at prosjektet har kommet så langt at de tester det på kunder i markedet nå. Et problem i startfasen er å få kunden til å forstå hva hensikten med emballasjen er og at den må leveres inn igjen. Om ikke dette blir gjort kan det skape negative ringvirkninger i den forstand at kundene ikke returnerer den gjenbrukbare emballasjen. Dette gjør at emballasjen bryter den tenkte sirkelen. Her kan vi trekke inn både det økonomiske og moralske motivet.

Respondenten opplyser videre at de ønsker å implementere løsningen med ønske om å påvirke kundens bevissthet rundt tematikken bruk og kast. Dette kan bli noe utfordrende basert på at det da er utenfor selskapets kontroll. Videre i funnene kan vi styrker påstanden om at selskapet har tenkt på det moralske motivet. Vi får forklart at de ønsker å benytte

Repost selv om det kan være dyrere for selskapet i starten, med uvisshet om det kan bli lønnsomt på sikt. Dette utføres på bakgrunn av at det er mindre miljøskadelig, samt et ønske om å møte samfunnsutvikling. På denne måten viser Posten de strever etter og leverer på en ansvarsfull måte med hensyn til både miljø, sosial og økonomisk profil.

Et eksempel på et sirkulærøkonomiprojekt er Repost. Vi har fått opplyst dette om prosjektet Repost fra prosjektleder: *“Repost skal bidra til å redusere bruken av engangsartikler som pappesker, konvolutter og plast hvor bruksområdet er sending av pakker og post. Vårt mål med repost er å få ut et produkt/tjeneste som kan blir brukt på ny mange ganger og erstatte pappesken. Når vi nå har jobbet med dette produktet har vi intervjuet mange bedrifter hva de er villig til å betale og om de er interessert. Det har vært veldig utfordrende å finne ut av hvilket materiale som egner seg best. Kom frem til mange ulike versjoner hvor noen ble ødelagt med en gang mens andre har gått i sirkel 1500 ganger. Vi har også hatt kontakt med kunder, hvor vi har vært i dialog om hvorvidt det passer seg å sende alle typer varer i denne forpakningen”*.

4.2 Innovative faktorer og utfordringer knyttet til disse

I dette delkapittelet vil vi presentere våre funn med Tidd & Bessant sine faktorer som utgangspunkt for å besvare vårt andre forskningsspørsmål. Vi vil først ta for oss funn i henhold til faktorene delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon, før vi videre identifiserer funnene for egnet struktur og medarbeiderinvolvering for så å se på nøkkelpersoner og effektive team. Avslutningsvis vil vi presentere funnene for kreativt klima og til sist eksternt fokus.

4.2.1 Delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon

Vi spurte vårt utvalg av respondenter om hvordan de opplevde selskapets ledelse og deres felles holdning til innovasjonsarbeid og kom frem til flere interessante funn.

Våre respondenter beskrev flere gode egenskaper som oppmuntrer til innovasjon der alle var spesielt enige om selskapets engasjement og vilje. En av faktorene som er vesentlig for å få til innovasjon er at hele selskapet har en delt visjon om hva de jobber for og hva slags mål de skal strekke seg etter. Det kommer frem et felles svar fra alle respondentene angående dette og det er at de har en felles vilje til å nå deres overordnede mål.

Respondent 3 opplyser oss om at ettersom Posten er et modent selskap med ansatte som har vært der gjennom flere tiår, og da kan det være lett å tenke at de ansatte som har jobbet der i svært mange år ønsker å holde seg til rutiner og den “gammeldagse” metoden. Imidlertid så blir vi fortalt at respondentene opplever de som har jobbet der i flere tiår likevel har en usedvanlig endringsvilje og engasjement på nye løsninger. Et godt eksempel på dette er en kommentar fra respondent 3 som sier: *“Ofte kan man tro at de som har jobbet i 40 år på terminalene eller ute som postbud vil ha det på den samme gamle måten, men vi opplever at de er veldig nysgjerrige og spente på nye og effektive løsninger”*

Vi spurte respondentene våre om selskapets visjon og målsetting og ble forklart av respondent 3 at kommunikasjonen mellom innovasjonsavdelingen og ledelsen oppover i selskapet hadde et forbedringspotensial. Av og til var det vanskelig å forstå hvilke retninger ledelsen ville. Situasjoner der krav fra ledelsen ikke var i samsvar med det innovasjonsavdelingen ønsket å gjøre. Eksempelvis var det uenigheter mellom ledelsen og innovasjonsavdelingen om et prosjekt var klart for å inntre markedet eller ikke.

Respondent 3 legger til: *“Mismatch med forventinger ovenfra og hva vi ønsker å jobbe med skjer jo av og til. Men det er kanskje bare sunt, at vi får tatt litt diskusjoner”*.

Videre mener respondentene at ledelsen er støttende i form av engasjement for innovasjonsarbeidet, men på tross av ledelsens initiativ så er det likevel et forbedringspotensial fra ledelsen når det kommer til utdeling av tid og ressurser. Eksempel på dette blir nevnt av respondent 7: *“Det hadde ikke skadet med flere ressurser. Og særlig kanskje mer av enkelte typer ressurser som for eksempel flere typer designere eller utviklere som hadde vært med på å lage en prototype av en app eller løsning og teste det.”*

Riktig valg av hvor mye selskapet skal gi av tid og ressurser til utforskende innovasjonsarbeid er utfordrende, og dette nevner også flere av lederne vi har snakket med i avdelingen. Respondentene som ikke har en direkte lederrolle, meddeler sin forståelse for at dette kan være en utfordring, men likevel må nevne at det ofte er grunnlaget for at det oppstår frustrerende situasjoner. Respondent 3 understreker dette med kommentaren: *“Det er ikke det at man ikke har viljen, vi vet hva problemene er, og hva man burde gjøre, men så kan man ikke gjøre noe på grunn av ABC, enten at det ikke finnes tid, eller et prioritert budsjett for det, og det er jo sånne flaskehalsen som oppstår”*

På den andre siden viser toppledelsen sin støtte gjennom sitt engasjement på å opprette blant annet innovasjonshuben der de får mye tid og ressurser til å utforske og utvikle radikale og grønne innovasjoner, meddeler flere av respondentene. I digital innovasjonsavdelingen har de også opprettet en egen divisjon innenfor fremtidsrettet teknologi hvor de jobber spesifikt med utforskende teknologi. Dette arbeidet har bidratt på mange måter til en økt innovasjonshastighet og indikerer at ledelsen er forberedt på å ta en økt risiko og er klar over at all tid og bruk ikke nødvendigvis fører til vellykkede innovasjoner.

Etter vi hadde fullført alle intervjuene så vi at alle respondentene var enig i at en viktig faktor var å ha en støttende leder som også var tillitsfull og som man kunne betro seg til.

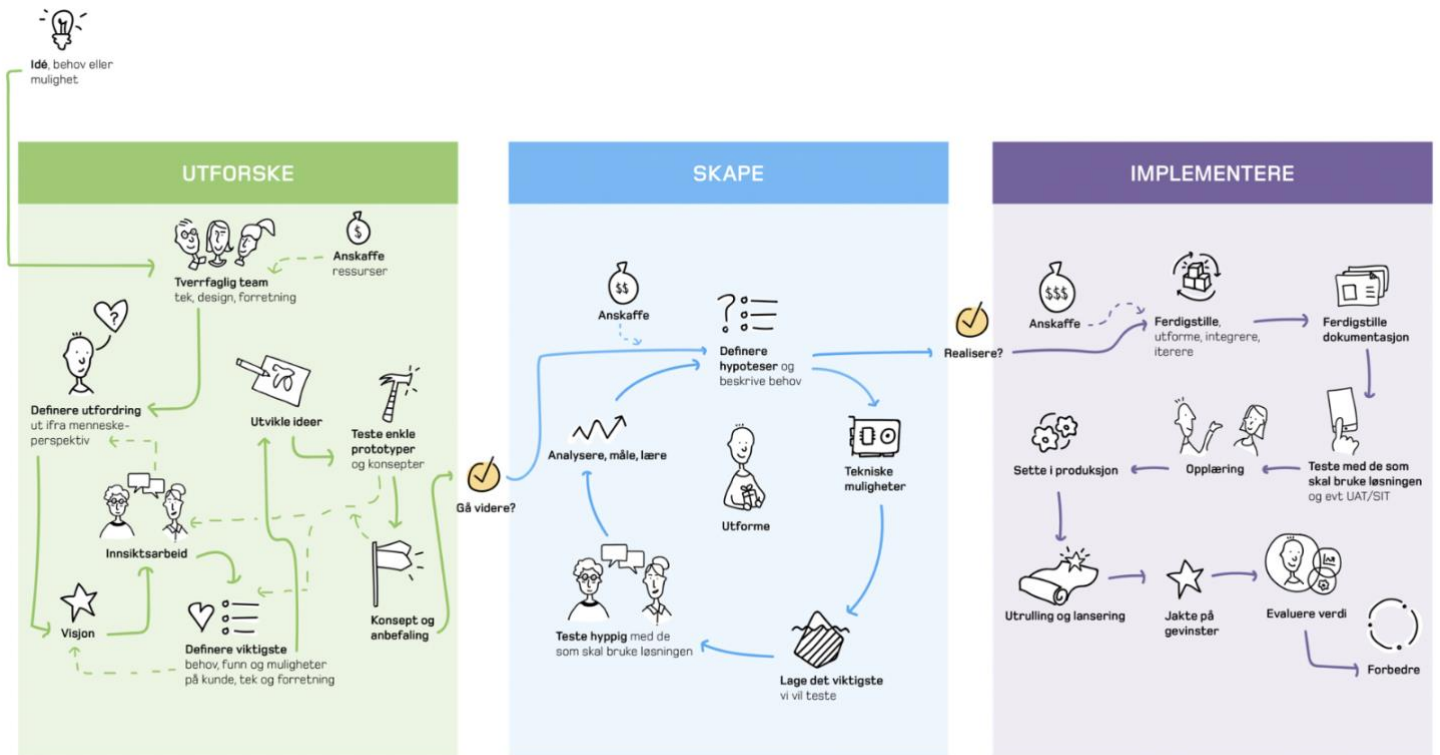
Respondent 4 sier følgende: *“Jeg synes en god leder er stabil, tillitsfull og ikke minst støttende. Det at man vet at lederen er der og er støttende når man trenger hjelp. Lederen er den som kan være i kulissene som kan sørge for at teamene har det de trenger for å jobbe sånn som de skal. At de er godt rigget. “*

Respondent 2, som er en av lederne vi har intervjuet, forklarer godt hva som er viktig for h*n når det gjelder ledelse av et innovasjonsprosjekt: *“For meg er det å være tilgjengelig og å alltid ta meg tid til teamet er viktig. At førsteprioritet er den gjengen i avdelingen. Sette meg inn i hva som er teamets mål og at vi jobber med kompetanseheving og det å være så relevante som mulig. Jeg vil være en god leder for meg selv, men også for alle andre og ulike personligheter, ikke bare de som er lik min egen. Jeg går ut og snakker med folk og er nysgjerrig. Som leder føler jeg det er viktig å tørre å gi slipp på kontrollen, men samtidig å være tett på de i teamet.”*

4.2.2 Egnet struktur og medarbeiderinvolvering

Som et resultat av ny strategi og økt søkelys på innovasjon, informerer respondentene at Posten har utviklet en egen innovasjonsprosess som de nylig har implementert og som de oppmuntrer alle i selskapet til å ta i bruk. Respondentene har forklart oss at denne prosessen har fått navnet Helix og at den er inspirert av agile team, design thinking og lean metodikken. Vi har fått tilsendt modellen som vist under. Vi har fått den forklart av alle respondentene for å få best mulig innsikt, men også for å få et overblikk på hvordan hver respondent oppfatter prosessen. Helix består av tre faser, utforske, skape og implementere og har blitt utviklet som formål til å forbedre innovasjonsarbeidet. De forklarer at de jobber jevnlig med Helix i selskapet som innebærer utforskning, målsetting, idegenerering, prosjektskaping, utvikling av

nye konsepter og prototyping. Videre at denne innovasjonsprosessen brukes i hele konsernet, fra toppledelsen til postbudene. En av respondentene som er relativt ny i selskapet underbygger beskrivelsen av innovasjonsprosessen som verdifull i form av at den bidrar til at selskapet snakker samme språk.



Figur 8: Helix, Posten sin modell for innovasjonsprosess. (Innsendt fra en respondent fra Posten)

Vi har fått opplyst fra flere av respondentene at Helix skal være et hjelpemiddel for hele konsernet, slik at alle snakker samme språk når det kommer til innovasjonsarbeid. Videre bidrar denne metodikken til at de resterende ansatte får en økt forståelse med hva denne avdelingen jobber med, og hvorfor det er viktig. Målet med Helix er at den skal bidra til at alle jobber i samme retning, samt eliminere risikoen for at flere jobber med samme aktivitet uten å være viten om det. Respondent 6 forteller sitt synspunkt på hva som er det viktigste med dette hjelpemiddelet:

“Det aller viktigste med Helix er at den hjelper hele konsernet med å snakke samme språk og at det med de tre stadiene som metodikk, at dette har blitt en forståelse for at dette er en fin måte å gjøre ting på. Siden alle har kjennskap til Helix og de tre fasene så er det lettere å få resten av konsernet til å forstå hva innovasjonsavdelingen jobber med og hvorfor det er viktig å jobbe sånn.”

Respondenten utdyper videre at dette bidraget til å lettere formidle selskapet om hva avdelingen faktisk jobber med og hvorfor det er viktig, er essensielt for å forbedre innsikten internt i selskapet. Videre forteller respondent 3 at den i tillegg forhindrer i større grad situasjoner der ideer i selskapet blir oversett. Vi blir fortalt at alle personer som jobber i Posten skal ha utført et to dagers kurs for å lære seg å ta i bruk Helix metodikken. Gjennom intervjuene fikk vi opplyst at det ikke er alle som har utført dette kurset enda, men likevel er en viss grad involvert i systemet.

4.2.3 Nøkkelpersoner og effektive team

I teorikapittelet blir faktorene nøkkelpersoner og effektive team forklart som to individuelle faktorer. Vi har valgt å slå sammen disse til et underkapittel da de ovennevnte handler om individer som jobber med innovasjonsarbeid i et selskap.

Respondent 6 nevner dette om jobben h*n gjør i divisjon fremtidsteknologi:

“Vi jobber med å forberede posten på fremtiden med å eksperimentere og teste og skape engasjement og læring om fremtidens teknologi. Hypotesen er, om alle postens 14000 medarbeidere kan litt mer om fremtidsteknologi og om de blir litt mer interessert og engasjert på tematikken. Vil det komme mange flere gode ideer og mer gjennomføringsevne og dette vil medvirke til at teknologien vil komme ut i markedet raskere enn den ellers ville gjort.”

Respondenten forteller videre at med arbeidet de gjør der de utfører praktisk utprøving og formidling av teknologi for å skape kunnskap, engasjement og interesse hos alle sine kollegaer, bidrar de på denne måten til å styrke selskapets arbeid.

Under datainnsamlingen kommer det frem flere utsagn om teamarbeid. Flere av respondentene mener at det å jobbe i tverrfaglige team er en vesentlig faktor for vellykket innovasjonsarbeid. På den andre siden blir det også nevnt at teamene godt kunne vært enda mer tverrfaglige der vi har fått innsikt fra flere av respondentene at det kan forekomme

manglende tverrfaglighet i enkelte prosjekter. Et annet fenomen som stod i sentralt i flere av samtalene vi hadde under intervjurundene var autonomi i teamene. Flere av respondentene nevner autonomi som en viktig faktor for at innovasjonsarbeidet skal få et vellykket sluttresultat av prosjektet. Respondent 1 sier dette om teamarbeid: *“Det å sette sammen ulike team, med tverrfaglig kompetanse og la de få lov til å være autonome, er viktig for oss. Det at vi også få tid og mulighetene vi trenger er også viktig for et vellykket utfall.”*

På den andre siden nevner flere av respondentene at autonomi ikke er like enkelt å få til i virkeligheten, men at de prøver så godt de kan for å få det til. Alle respondentene har et felles svar innen dette feltet og det er tverrfaglighet. Respondent 5 nevner også dette og forklarer teamarbeid som følgende: *“Tverrfaglighet er alfa omega. Det at vi kan dele kunnskap med hverandre og å tørre og å feile er viktig hos oss. Vi ønsker å få så autonome team som mulig, men det er ikke alltid like lett i realiteten.”*

Det er flere utfordringer som blir nevnt når det kommer til teamarbeid. En av utfordringene som blir nevnt er at de ikke er tverrfaglige eller autonome nok. Videre legges det til at det å ta en beslutning, å velge hvilke ideer man skal gå videre med og ikke kan være vanskelig. Respondent 1 nevnte dette som en spesifikk utfordring: *“Utfordringen er jo ofte det med å få et eierskap til ideen man jobber med. Det er jo en ting det er veldig lett og morsomt å utforske, men det er jo veldig vanskelig å sette det i live. Det skal passe med driften vår og det skal kunne bli lønnsomhet i ideen, noe som ikke alltid er tilfelle. Det å faktisk forklare til de som jobber med et prosjekt at de må “kill your darlings”.”*

Dette støtter også respondent 4 der det tverrfaglige i selskapet blir fremstilt som positivt, men likevel er det ikke fullkomment: *“Vi er veldig stolte av å være tverrfaglige, men der tror jeg vi har enda mer å hente på tverrfaglighet. At plutselig når vi sitter med et prosjekt så sitter det to forretningsutviklere tre tjenestedesignere, så er det ganske like utdannelser.. da lurer jeg litt på hvor er tverrfagligheten her liksom.. da blir det litt sånn proof is in the pudding, litt random mener jeg da.”*

Det fremkommer videre at casebedriften blir mer og mer rettet mot en kompetansebedrift der respondent 3 sier følgende om selskapet: (...) *Og vi blir jo mer og mer avhengig av kompetanse. Posten er blitt mer og mer en kompetansebedrift, enn en sånn tradisjonell bedrift.”* Videre forklarer respondenten at: *“det er liksom sånn at hvis vi viser at Posten er kult og det virker kult å jobbe her, så blir det jo kult vs. at posten er tregt og kjedelig så blir*

jo posten treg og kjedelig. Vi prøver å få til en slags rebranding fortløpende, og det tror jeg er veldig viktig.”

4.2.4 Kreativt Klima

Alle de involverte respondentene var enige at selskapet har tilrettelagt for et kreativt klima. Vi får innsikt at Posten har jobbet mye for å skape en god innovasjonskultur hvor de nylig gjorde om og åpnet opp lokale til en mer fargerik og kreativ innovasjonshub. Flere av respondentene som jobber aktivt i denne hubben forklarer at de arbeider og får lov til å tenke mer radikalt og har friere tøyler, noe de synes er veldig positivt, men som også til tider kan oppleves utfordrende. Respondent 3 forteller:

“Det er mange frie tenkere, mange som er vant med å tenke kreativt, stort og utenfor boksen. Men så har vi jo leveranser kanskje en gang i måneden. Så vi må av og til produsere. Vi kan snakke i dagevis og idemyldre og bruke alt for lang tid på det for det er så gøy før man går i gang med å bygge opp en ideer. Ledelsen setter krav, så vi kan ikke bare fable, men må faktisk få ting gjort og. Vi må jo skape verdi.”

Innovasjonskultur er viktig for å lykkes med innovasjonsarbeid, vi har funnet at de jobber aktivt for å ivareta en slik kultur og at denne bidrar til god kommunikasjon på tvers av avdelingene. Flere av respondenter fremmer at de har en lavterskel til å spørre hverandre om hjelp og tørre å feile. En av dem er respondent 4 som innehar en lederrolle og nevner:

“I tillegg er det viktig med raushet, mangfold og trygghet i avdelingen. Den trygghetskulturen om at man kan dele feil med hverandre er viktig. Oppmuntring og deling, og da må vi også ha tillit.” Videre forteller respondenten at de har jevnlig statusmøter internt i avdelingen, samt en fast ukedag med kunnskapsdeling. Her går de gjennom et aktuelt tema slik at de på den måten kan holde de ansatte oppdatert og inkludert.

Et viktig funn vi har gjort er at innovasjonskulturen har forflyttet seg på tvers av hele konsernet og ikke bare i den digitale innovasjonsavdelingen. Vi har nevnt tidligere i funn at de har opprettet en egen divisjon for fremtidsteknologi og en av hovedoppgavene deres er å spre kunnskap og innsikt i hvordan man jobber med innovasjon. Respondent 6 forklarer dette om arbeidet *“Vi jobber med å forberede Posten på fremtiden med å eksperimentere og teste og skape engasjement og læring om fremtidens teknologi. Hypotesen er om alle postens 15000 medarbeidere kan litt mer om fremtidsteknologi og blir litt mer interessert og*

engasjert. Vil det komme mange flere gode ideer og mer gjennomføringsevne og teknologien vil komme ut i markedet raskere enn det ville gjort ellers.”. Et annet funn er at innovasjonsprosessen Helix ikke bare skal bli benyttet av de som jobber primært med innovasjon, men også alle de 15 000 andre ansatte. Satsingen til Posten har vært å få informasjon ut til hele konsernet om hvorfor de jobber målrettet mot innovasjon, samt hvorfor det er viktig for posten. Respondent 3 poengterer viktigheten rundt sammenhengen med tid, ressurser og kunnskap utad til hele avdelingen: *“Vi må ha ressurser og tid og kunnskap for å jobbe med innovasjon, og det gjelder ikke bare vi i innovasjonsavdelingen, men også de ute i drift, det er nok det viktigste for å skape en god innovasjonskultur.”*

Innovasjoner blir ikke til uten gode ideer. Et funn er at ideer kommer når som helst og hvor som helst, en av respondentene er enig i dette og forklarer: *“Innovasjonshuben har en jobb hvor vi egentlig skal jobber fra 8-16, men vi kan for eksempel få en ide i dusjen hjemme eller i bussen på vei til jobb. Ideene kan komme når som helst og hvor som helst.”* Videre nevner respondenten dette: *“Får ideer ved å snakke med hverandre, kunder, samarbeidspartnere og så videre. Spesielt det å høre etter på hva kunden sier er spesielt viktig. For oss i vår avdeling kan mange ideer oppstå når vi drar ut på terminalene og snakker med kollegaene på tvers av alle avdelingene i Posten. Her kan vi hjelpe til med å finne nye og gode ideer for å gjøre arbeidshverdagen til våre kollegaer mer effektivt”*. Denne respondenten forklarer godt at kundeinnsikt er viktig i innovasjonsarbeidet som Posten gjør. I neste delkapittel vil vi presentere flere spennende funn angående innsikt fra kundene.

Det er ikke ukjent at det fort kan utspille seg utfordringer ved innovasjonsarbeid basert på størrelsen til et selskap. Dette er heller ikke ukjent i Posten, flere av funnene vi har gjort er utfordringer i forhold til størrelsen på selskapet. Flere respondenter nevner top-down hierarkiet som en stor utfordring, respondent 2 informerer: *“Vi sier jo at vi ikke jobber i siloer, men det stemmer ikke helt. Posten er så svært at det tror jeg blir umulig å ikke jobbe litt silobasert.”* Et annet svar vi fikk på dette spørsmålet var samarbeid på tvers av organisasjonen, siden den er veldig stor og folk er plassert på forskjellige lokasjoner blir ikke alltid kommunikasjonen eller samarbeidet så bra. Respondent 3 informerer dette om temaet: *“Samarbeid på tvers, det tror jeg er en utfordring for organisasjonen er jo så gigantisk. Så det kan føles litt overveldende, spesielt for folk som er nye, alle er jo giret, men i praksis-hvem skal jeg kontakte eller hvor skal jeg spørre, liksom den kommunikasjonen der da”*.

4.2.5 Eksternt Fokus

Vi spurte respondentene våre om hvilke utfordringer de har opplevd under innovasjonsarbeidet og det fremkom da flere tilbakemeldinger angående det eksterne fokuset. Ene respondenten (3) poengterte at kundeinnsikt og det å ha kundebasert innovasjon er svært viktig og at selskapet er veldig avhengige av kundene for at de skal få testet ut det de jobber med, nå for tiden gjaldt det spesielt Repost som er deres pågående prosjekt. H*n nevner videre:

“Vi har også gått mer ut for å snakke med kunder, og gitt forståelse til selskapet over viktigheten i å snakke med kunder. Vise til at dette synes kundene er vanskelig etter å ha snakket med dem”

Det forklares av respondenten at av og til må det gis innsikt til resten av selskapet at det å gå ut til kundene og snakke aktivt med dem er svært viktig. At det er kundene som skal bruke tjenestene som de leverer og da er innsikt i hva kunden mener essensielt. Om det er noe som de synes er vanskelig så kan de se på utfordringen og se om det er noe de kan justere. Her mener respondent 4 at det er viktig at de som selskap er godt nok rigget på det å ha tilgang til kunder og brukere på tilbakemeldinger. Posten har en database som gjør det lett for kunden å gi tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene kan brukes som innspill og bidra til løsninger og nye ideer, samt så kan de øke kunderelasjonen. En utfordring som har kommet frem er at det blir brukt mye tid på å skaffe testpersoner til ulike tester, respondent 4 legger til:

“Andre utfordringer som jeg har møtt på personlig er at jeg synes ikke vi er så godt rigget og skaffe brukerinnsikt. Det er jo kjempeviktig å snakke med folk, hva er det kunden vil ha? Jeg synes ikke Poolen vår fungerer noe godt. Vi bruker mye tid på å skaffe testpersoner eller innsiktspersoner, kildeinnsikt. Det er utfordrende “. Når det kommer til testing på kunder før produktet er fullt implementert, kommer det frem at flere av respondentene mener det er en mangelvare i selskapet at de ikke har opprettet et brukerpanel av kunder.

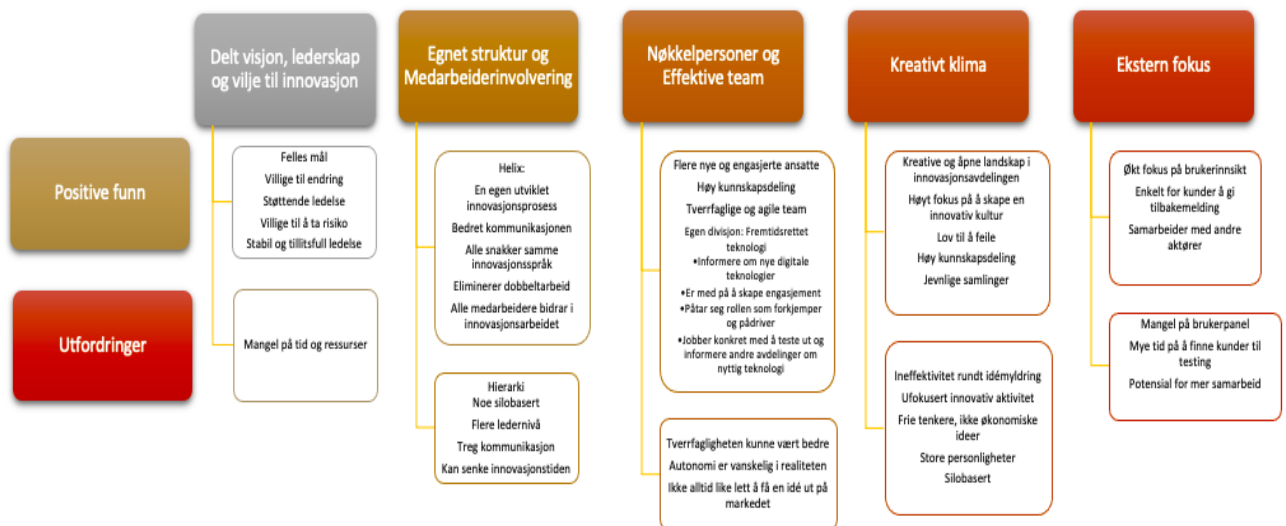
Angående nettverksbygging og samarbeid så opplyser flere av respondentene at Posten har inngått flere samarbeid med andre aktører, dette er de veldig spente på. Videre får vi innsikt i at samarbeid er noe av det selskapet kommer til å satse på videre i fremtiden. Mye av samarbeidet som skjer nå er partnerskap og felles prosjekter. Vi får opplyst at på bakgrunn av dagens samfunn er det ikke like lett å finne gode og respekterte samarbeidspartnere, spesielt en av respondentene (3) fremhever dette *“Samarbeidspartnerne og leverandørene vi bruker*

skal ha ordentlige rammer for bærekraft og medarbeidere skal ha gode arbeidsvilkår”.

Kundene og staten forventer at Posten skal ha klare retningslinjer for samarbeidspartnerne sine.

4.3 Oppsummering

For å oppsummere funnene vi har gjort med tanke på faktorer for innovasjon har vi utviklet en figur over de forskjellige faktorene og positive funn og utfordringer. Ut ifra første øyekast ser vi at Posten har flere positive funn enn utfordringer når det gjelder hvordan de jobber med bærekraftige innovasjoner. Vi har poengtert hvilke positive funn vi har valgt å ta med i oppsummeringen, samt de største utfordringene. Disse blir presentert i figuren under.



Figur 9: Oppsummering av funn rund Tidd & Bessant´s fem faktorer for innovasjon

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi koble funnene i analysen opp med teori som er lagt til grunn i rammeverket som er presentert i kapittel 2. Diskusjonen blir fremstilt for å besvare problemstillingen *“Hvordan kan etablerte selskapet jobbe med innovasjon for å styrke virksomhetens bærekraft?”*. For å besvare denne vil vi diskutere rundt forskningsspørsmålene, hvordan legger Posten Norge vekt på bærekraft i innovasjonsarbeidet? og hvilke faktorer for innovasjon bidrar til å styrke virksomheten arbeid og hvilke utfordringer har Posten tilknyttet disse? For å forske på hvordan etablerte virksomheter kan jobbe med innovasjon for å styrke deres bærekraftige posisjon er det essensielt å se på hvordan selskapet vektlegger valgene for bærekraftige løsninger og hvilke faktorer for innovasjon som oppfylles, samt hvilke utfordringer som fremkommer underveis i dette arbeidet.

5.1 Fra Innovasjon til bærekraftig innovasjon

Vi har fått et inntrykk av at begrepet innovasjon kan til tider bli misbrukt av bedrifter for å virke mer fremoverlente. På bakgrunn av dette var vi veldig konsekvent ved valg av casebedrift. Vi har valgt Posten på grunn av deres systematiske arbeid med innovasjon som de viser til, ved blant annet Innomag sin årlige innovasjonskåring, hvor selskapet har vært i toppen de siste årene (Posten Norge, 2022). Videre synes vi det er svært interessant å se hvordan selskapet har klart å omstille seg i 375 år etter omgivelsene som stadig er i endring. Spesielt med bakgrunn av at casebedriften stammer fra en bransje i offentlig sektor hvor den er kjent som tung, treg og generelt lite innovative.

5.1.1 Innovasjon i etablerte virksomheter

Våre funn viser til at Posten jobber med innovasjon på alle de tre ulike formene for innovasjon som blir presentert i kapittel 2.2. Ettersom posten er offentlig eid har selskapet flere betingelser å stå ovenfor enn de private. Dette fører til at selskapet med jevne mellomrom vil kunne havne i situasjoner der innovasjonen er disruptiv og må skje på grunn av omstendigheter rundt lovendring eller endringer av krav til selskapet. På bakgrunn av at selskapet blir definert som en offentlig virksomhet kommer det frem i analysen at dette kan være grunnen til at innovasjon noen ganger går litt sakte. Dette blir støttet opp fra teori omkring innovasjon i offentlig sektor i kapittel 2.1.1.

Caset viser at innovasjon i en etablert virksomhet gjerne innbefatter en kombinasjon av ulike former for innovasjon, både relatert til produkter, tjenester og prosesser. Våre funn som gjelder strategi og lederskap viser til at det ligger en usikkerhet om hva som er forskjellen av produkt og tjeneste, men at selskapet i sin helhet leverer ut tjenester til sine kunder i form av ulike produkter.

5.1.2 Skillet mellom innovasjon og bærekraftig innovasjon

Vi vil starte med å diskutere hvor skillet går fra innovasjon til å kunne betraktes som en bærekraftig innovasjon. Ut ifra de to definisjonene som er presentert i kapittel 2.1 og 2.1.2 har vi har sett på hva som hovedsakelig skiller de to. Skillet mellom dem er at innovasjon i seg selv ikke legger noen føringer for hvordan arbeidet skal gjøres, eller hva som kan være utfallet av innovasjonen. Derimot har bærekraftig innovasjon en klar føring for hvordan innovasjonene skal bidra til å redusere miljøbelastning, kutte ned farlige stoffer og å minske trykket på ressurser. Dette skal også gjøres i alle fasene i innovasjonsarbeidet. Ut ifra funn vi har gjort i analysen ser vi en felles oppfatning om at en innovasjon ikke burde bli implementert i driften om den ikke bidrar til å gjøre selskapet mer bærekraftig enn utgangspunktet. Innledningsvis i teorikapittelet for bærekraftig innovasjon blir det presentert at bærekraft gir både topp-og bunnlinjeavkastning (Nidumolu, Prahalad og Rangaswami, 2009). I kapittel 2.4 har vi presentert ulike kjennetegn til bærekraftige innovasjoner som innebærer den triple bunnlinjen.

Det kommer frem at våre respondenter mener en innovasjon er bærekraftig så lenge den er “grønnere” enn den var i utgangspunktet, men om denne grønne løsningen er bærekraftig spørs helt på hvilke bærekraftsmål det er snakk om å løse. Hijnik og Ruzzier (2016) sin definisjon forklarer at det overordnede målet skal være å komme frem til en løsning som er mer bærekraftig. En av respondentene våre bemerker at dette ikke nødvendigvis er et samsvar mellom bærekraft og at noe blir grønnere. Dette skillet mener vi er viktig å presisere. Vi synes dette funnet er spesielt interessant da et selskap kan bli 100% grønne over natten, men for selskapet vil det være 0% bærekraftig. Et selskap kan slutte med alle sine tjenester og bidra til en grønnere verden, men for selskapet vil det bety at de ikke eksisterer lenger og vil dermed ikke være bærekraftige for seg selv.

5.1.3 Bærekraftig innovasjon

Den triple bunnlinjen blir forklart i teorikapittelet 2.4.1, som tre ulike motiver, det økonomiske-, moralske- og det rasjonelle motiv. For å få et helhetlig bilde ser vi det som hensiktsmessig å belyse disse motivene samlet. I et selskap kan prioriteringene være forskjellige og variere mellom de tre motivene. Basert på våre funn viser de til at deres økonomiske tankesett står sterkt i samspill med en bærekraftig tilnærming. Vi trekker frem teori presentert av Carson (2019) om den økonomiske bunnlinjen. Denne handler om at et selskap må ha fortjeneste på sikt for at den skal være økonomisk bærekraftig. I flere tilfeller har de tatt valg som ikke gir en økt fortjeneste der og da, men som fremmer de miljømessige og sosiale godene. Eksempelvis Repost og Digipost. Imidlertid er dette noe som kan på sikt bidra til en økonomisk gevinst gjennom blant annet økt omdømme. Slike prosjekter er noen eksempler på arbeidet casebedriften jobber med, og viser utad til samfunnet at dette er et selskap som jobber med mer enn bare logistikk og frakt.

Ut ifra funn vi har gjort kan vi diskutere hvilke grad omdømmet og størrelsen til Posten kan ha innvirkning på hvordan leverandørene til Posten jobber med innovasjonsarbeid. Videre har vi gjennom våre funn sett at selskapet, som en stor innkjøper, kan fremprovosere en mer bærekraftig og innovativ utvikling hos leverandørene. I den forstand vil Posten ha en rolle i den bærekraftige utviklingen av leverandørene. Vi har fått innblikk i at eksterne leverandører har jobbet mer med allerede utviklede innovasjoner for å få til enda bedre bærekraftige løsninger. På bakgrunn av dette vil Posten få implementert mer bærekraftig innovasjoner og dermed øke selskapets bærekraft. Selskapet i seg selv vil på denne måten bli lite økonomisk påvirket, men bidra til at samfunnet blir mer bærekraftig da de eksterne leverandørene også leverer til andre enn casebedriften.

Funn avdekker at selskapet jobber for å utnytte ressurser de allerede har, samtidig som de utforsker det helt nye. I teorien mener March (1991) at for å drive med de to forskjellige typene exploration og exploitation trengs det ulik kompetanse for å lykkes. Ut fra funnene ser vi at selskapet har en styrke i deres felles vilje og kunnskapsdeling hvor dette står sentralt for de ansatte når de jobber med innovasjonsarbeid. I våre funn fremkommer det at de har forbedret sitt arbeid betraktelig når det gjelder å både utforske det nye, men også å utnytte det de allerede har. I innovasjonsavdelingen jobber de mest med å utforske det nye, men ellers i konsernet handler innovasjonsarbeidet om å utnytte allerede eksisterende ressurser. Ut fra

teorien til March (1991) handler det om å finne en god balanse mellom å utnytte og å utforske. Våre funn indikerer at Posten har jobbet mye for å oppnå denne balansen. Det kan være lett å gå i fellen der man fokuserer kun på en av metodene. Dette er noe selskapet bør være kontinuerlig oppmerksom på. Resultatet av å kun satse på å utnytte egne ressurser, vil være at ressursene fort bli utdaterte og vil ikke klare å henge med i dagens utvikling. På den andre siden hvor det bare satses på det helt nye, vil det å få et fullt utbytte av den nye ressursen verdien av denne føre til en høy risiko for å feile.

Ved å se på arbeidet med prosjektgjennomføring, viser våre funn at bærekraft er godt forankret i deres strategi, og da spesielt sirkulærøkonomi. Eksempelvis har arbeidet innenfor prosjektet Repost innebære å gå grundig gjennom hver minste detalj og se på flere ulike aspekter. Videre har de inkludert gjenbrukbart materiale, i dette tilfelle gjenbrukbar emballasje, i så langt det strekker til. Selskapet tar altså beslutninger som påvirker deres lønnsomhet, men som også styrker deres bærekraft. Eksempelvis har selskapet ved flere tilfeller tatt valg som ikke nødvendigvis er det mest lønnsomme der og da, men som hadde en betraktelig lengre levedyktighet enn det rimeligere alternativet. Et annet funn som vi synes er interessant er at de har benyttet seg av tilbakemeldinger fra kunder som er privatpersoner, men også selskaper som er avhengige av å sende produktene sine ut til deres kunder. Denne innsikten har hjulpet selskapet med å se om det er et marked for den bærekraftige emballasjen. Denne måten å jobbe på støtter samlet sett opp for faktorene i den triple bunnlinjen.

Den miljømessige bunnlinjen handler om å minimere skaden på det ytre miljøet, samtidig som at det skal redusere selskapets kostnader. På bakgrunn av at emballasjen vil bli gjenbrukbar og ikke engangs, vil utslippet på produksjonen gå ned og derfor være mindre skadelig for det ytre miljøet. Dette prosjektet er også en leie tjeneste, noe som vil si at det er økonomisk da kundene vil betale en sum for det samme produktet flere ganger, i stedet for å kjøpe en pappeske som selskapet bare for penger for en gang. Den sosiale bunnlinjen blir benyttet da selskapet ønsker å endre kundene sitt forhold til bruk og kast ved å lansere en emballasje som kan gå i sirkel.

5.2 Innovative faktorer og utfordringer knyttet til disse

I dette delkapittelet vil vi diskutere rundt funn fra analysen angående innovative faktorer og eventuelle utfordringer tilknyttet disse. Vi vil her presentere det i samme rekkefølge som i analysen.

5.2.1 Delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon

Det kommer frem av funn vi har oppdaget at Posten benytter seg av flere faktorer fra teorien til Tidd & Bessant (2013). Vi vil starte med å løfte opp funn fra delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon. Våre funn viser at det å ha en delt visjon, et felles overordnet mål og en ledelse som er forberedt til å ta risiko er faktorer som case bedriften jobber aktivt med å få implementert inn fra bunnen av. Vi har også funnet ut at en av de største utfordringene som er at ledelsen utgir nok tid og ressurser.

Våre funn opplyser at selv om det er mange ansatte som har jobbet i Posten i flere tiår, er de mottakelig og villige til å benytte seg av nye og digitale løsninger, samt å bidra til å styrke innovasjonsarbeidet. Vi har også funnet ut at ledelsen i Posten er engasjerte i dette arbeidet og har satt av store ressurser for å ha en innovasjonshub der de er pådrivere til at de kan jobbe med større og radikale innovasjoner. At toppledelsen har satt av ressurser til å opprette en innovasjonshub er et viktig element som oppfylles og som underbygger spesielt teorien presentert av Agbor (2008). Der opplyses det at lederne må etablere et miljø for å opprettholde et kontinuerlig innovasjonsarbeid. Imidlertid viser funn til at selv om ledelsen har satt av tid og ressurser til arbeidet, er det ikke alltid at disse strekker til. Videre påpeker flere ansatte fra innovasjonsavdelingen at behovet for mer tid og ressurser fortsatt er etterlengtet. På bakgrunn av disse funnene mener vi at casebedriften i dette tilfellet blir beskrevet godt av ordtaket “mye vil ha mer”. Det vi mener med dette, er at ledelsen har satt av en god del ressurser hvor avdelingen jobber i all hovedsak med innovasjon. Som flertallet ville kjenne seg igjen i er det alltid rom for mer tid og penger, uansett hva en ønsker å oppnå.

Våre funn viser til at casebedriften oppfyller flere faktorer som fremmer innovasjonsarbeid, blant annet å være en god motivator og ha klare mål. Flertallet var klar over selskapets kjerneverdier og visjon, og hadde en mening om hva som var selskapets overordnede mål. Dette støttes også med Jacobsen og Thorsvik (2013) sin teori hvor de mener dette er grunnelementene for ledelse, og som må oppfylles for å få medarbeiderne til å trives og yte

maksimalt. Likevel kom frem det funn der enkelte respondenter forklarte at det til tider var vanskelig å forstå toppledelsens mål med innovasjonsarbeidet. Spesielt når en beslutning skulle tas om et prosjekt skulle implementeres ut i markedet eller ikke. Vi får derfor et helhetsinntrykk av at selskapet er relativt gode på å vise selskapets formål som helhet, men kan være enda tydeligere på prosjektnivå når det jobbes med et spesifikt prosjekt.

Som leder av et innovasjonsprosjekt er det flere utfordringer man står ovenfor. Et funn vi har oppdaget som er en tidsluker er ideer som ikke er levedyktige. I analysen blir sayingen *“kill your darlings”* benyttet av en av våre respondenter. Om disse ideene blir avslått tidlig og teamet går med på det, vil selskapet spare mye tid og penger på dette. På den andre siden er det viktig for lederen å være oppmerksom på å ikke bli for ivrig når det gjelder å avslå en ide for tidlig. Selv om den i dette tidspunkt ikke virker levedyktig, kan utviklingen av ideen være potensielt gjennombrudd. På bakgrunn av dette støtter teorien fra Tidd & Bessant (2013) om at innovasjonsledelse ikke er ment for enhver enkelt person. Dette krever spesifikke egenskaper som bidrar til å gjøre riktige valg. Teori fra Tidd (2001) påpeker videre at innovative løsninger ofte ender opp med å bli vraket før kommersiell lansering, og dette kan påvirke lederen i den grad at motivasjonen svikter og ledelsesarbeidet blir vanskelig.

Funnet om omstillingsevnen til posten noe som vi er positivt overrasket over. Dette funnet bygger på teorien om dynamiske kapabiliteter som kan benyttes for å oppnå konkurransefortrinn. Den fremmer viktigheten i å tilpasse seg omgivelsene i endring og da kreves visse egenskaper som endringsvillighet. Videre kommer det frem i våre funn at selskapet som helhet har en felles vilje for å nå sine strategiske mål. Dette ble vi noe overrasket over basert på at selskapet kan oppleves som tungt og tradisjonelt, selv om de er i omstilling hvor autonomi og agilitet står sentralt. Grunnlag for dette er selskapets størrelse hvor det er umulig å unngå at det til en viss grad vil være noe hierarkisk og silobasert.

Våre funn viser til at kommunikasjon på tvers av avdelingene i selskapet er viktig for innovasjonsarbeidet. En slik kommunikasjon blir påpekt av Kremer m. fl (2019) som et av flere faktorer for hvordan lederen lykkes med innovativt arbeid. I casebedriften har denne form for kommunikasjon til tider vært en mangelvare og flere av respondentene har støttet opp at kommunikasjonen på tvers kan bli bedret.

5.2.2 Egnert struktur og medarbeiderinvolvering

Som nevnt i teorikapittelet viser forskning til at det er vanskeligere for stive hierarkiske organisasjoner å drive innovasjon. Mye av grunnlaget til dette er organisasjonsstrukturen, og hvordan organisasjonen arbeider med kommunikasjon (Tidd & Bessant, 2013). Flere selskaper forventer likevel at alle medarbeiderne innad i virksomheten skal ha en rolle med i innovasjonsarbeidet. Ettersom Posten er et av Norges største selskaper er det ikke alltid like lett å involvere alle medarbeideren i prosessen.

Det blir belyst i teorikapittelet at det er viktig å skape et organisasjonsdesign som er med på å fremme kreativitet, læring og samarbeid (Tidd & Bessant 2013). Innenfor faktoren egnert struktur og medarbeiderinvolvering har vi rettet søkelyset mot Posten sin egenutviklet innovasjonsprosess, Helix. Det kommer frem i våre funn at det å ha en prosess å forholde seg til har vist til å forbedre kommunikasjonen i selskapet. Dette i den forstand at den legger til rette for at alle medarbeiderne snakker samme språk når det gjelder innovasjonsarbeid.

Vårt funn om hvordan de ansatte gjorde seg kjent med Helix var å benytte seg av et todagers kurs. Det kom imidlertid frem at ikke alle hadde gjennomført dette kurset. Vi fikk opplyst at alle respondentene kjente til prosessen og at de etter beste evne prøvde å bruke den aktivt i arbeidet de utfører. Funn har belyst at Helix har forbedret oversikten over innovasjonsprosjektene i selskapet og at den på den måten eliminerer dobbeltarbeid. I den forstand kan det være hensiktsmessig å følge opp at alle ansatte har gjort seg kjent med prosessen for å forbedre denne samhandlingen enda mer. Respondentenes forklaring på at hendelsen om at flere ansatte hadde jobbet med samme problematikk i selskapet på samme tid, uten å være klar over det, var urovekkende. Videre at denne situasjonen hadde oppstått gjentatte ganger. Helix har satt en stopper, eller hvert fall redusert sannsynligheten betraktelig, for at slike hendelser oppstår igjen, og har bidratt til en stor reduksjon i tidsbruk og økt effektiviteten i selskapet betraktelig.

Selv om casebedriften har gått et steg i riktig retning, er kommunikasjon fortsatt et felt som står sentralt og som selskapet streber etter å forbedre. Et funn viser til at selskapet også har utfordringer innen kommunikasjon tilknyttet faktoren for egnert struktur. Vi har fått opplyst at Posten har gått igjennom en stor omstillingsprosess, hvor de tidligere har vært kjent for å være en tradisjonell og tung bedrift med et hierarkisk oppsett. Selv om selskapet gjerne vil

endre på dette, så kan man si som ordtaket at Roma ble ikke bygget på en dag. Det kommer frem fra våre funn at Posten jobber for å bli mer agile, men på bakgrunn av blant annet casebedriftens størrelse og dens flere nivåer, oppstår det situasjoner der treg kommunikasjon fra ledelsen og nedover inntreffer jevnlig. Dette kan føre til ringvirkninger og medføre at innovasjonshastigheten stopper litt opp og resultere i en reduksjon i effektiviteten.

5.2.3 Nøkkelpersoner og effektive team

I dette delkapittelet vil vi se på funnene som gjelder faktorene nøkkelpersoner og effektive team. Nøkkelpersoner omhandler personer som tar på seg en spesiell rolle i innovasjonsarbeidet (Tidd & Bessant, 2013). Vi vet fra teorikapittelet at det som kjennetegner nøkkelpersoner i et innovasjonsprosjekt, er personer som gir energi og hjelper til med fremdriften av prosjektet sånn at de bidrar til suksess (Tidd & Bessant, 2013). Et funn vi har gjort angående denne faktoren er hvordan selskapet har jobbet strategisk med å opprette en helt egen divisjon som arbeider med å engasjere medarbeidere i hele virksomheten. I analysen blir vi forklart om selskapets fremtidsrettede divisjon. Vi fått inntrykket av at Posten har tenkt annerledes i hvordan de jobber med nye og fremtidsrettede teknologier, samt hvordan de formidler og bidra til kunnskap om dette til alle medarbeiderne i konsernet. Dette for å gjøre det lettere og mer interessant for alle å involveres i selskapets innovasjonsarbeid, noe som kan bidra til at alle føler seg inkludert i videreutviklingen av selskapet og dens tjenester. Vi vil på bakgrunn av dette funnet argumentere for at selskapet har klart å gi energi og engasjement på tvers av avdelingene. Ikke bare har de en eller to nøkkelpersoner i ulike avdelinger, men de har også en hel divisjon som jobber med å være pågangsdrivere for innovasjon hele selskapet. Som tidligere nevnt kan nøkkelpersoner være meget engasjerte og har for det meste gode intensjoner i arbeidet de gjør. En utfordring vi har funnet er at enkelte kan slite med å avslutte jobben med ideer som ikke nødvendigvis er de beste.

Effektive team er en viktig faktor for å skape vellykket innovasjonsarbeid (Tidd & Bessant, 2013) og handler om at et team har mer å tilby enn enkeltpersoner når det gjelder idegenerering og fleksibilitet i å utvikle løsninger. I et team blir ansvaret fordelt likt og alle har i oppgave å levere og å oppnå resultater. Innenfor faktoren effektive team blir det påpekt både utfordringer og gode tilnærminger som Posten bruker for å oppnå bærekraftige og nytenkende innovasjoner der begrepet tverrfaglighet står sentralt.

Respondentene nevnte at de jobbet både tverrfaglig og agilt, men at det også oppstod enkelte utfordringer ved dette teamarbeidet. Vi har blitt belyst at det å jobbe i en agil arbeidsform ikke nødvendigvis er like lett i realiteten som det er på papiret. Det kan oppstå flere utfordringer i et teamarbeid, eksempelvis kan det oppstå personlighetskrasj, uløste konflikter, mangel på effektivitet og andre faktorer som påvirker effektiviteten og resultatet til teamet (Holti, Neumann og Standing, 1995). Vi har erfart at denne kreative avdelingen innehar innflytelsesrike meninger og personligheter som de ansatte må forholde seg til. Enkelte respondenter mente at det til tider kunne oppstå hendelser hvor diskusjoner og uenigheter inntraff. Følge av slike situasjoner kan resultere til ineffektivitet.

Et interessant funn som kom frem i analysen, er at tverrfagligheten i teamene ofte ikke er så tverrfaglige som de muligens burde ha vært. Det var tilfeller der et tverrfaglig team på fem personer bestod av tre utviklere og to designere, noe som førte til for mange like hoder som hadde den samme kompetansen. I denne hendelsen følte respondenten at tverrfagligheten var en mangelvare. Når det gjelder balansegangen på tverrfaglighet i team, mener vi at det er en forbedringsmulighet for casebedriften. Dette er en utfordring som kan løses effektivt ved å utnytte selskapets eksisterende ressurser på en bedre måte.

5.2.4 Kreativt klima

Vi har i teorikapittelet presentert viktigheten av å ha et kreativt miljø og en kultur for å oppnå innovative ideer, og etablere disse ut i markedet. For at medarbeiderne skal ha muligheten til å skape de beste og kreative løsningene, må selskapet legge til rette for dette. Vi har spesielt gjennom de fysiske intervjuene i innovasjonshuben fått et godt innblikk i hvordan det kreative klimaet er i innovasjonsavdelingen.

I analysekapittelet har vi beskrevet vårt inntrykk til innovasjonsavdelingen med deres kultur i belysning. Det åpne landskapet og de kreative arbeidsplassene er gode kilder for et kreativt innovasjonsarbeid. Et funn vi vil presisere er deres åpne og fargerike landskap som har bidratt til å oppmuntre og skape en kreativ og iderik arbeidshverdag. Et kreativt rom samsvarer også med teorien til Holloway (2009). Det at respondentene bemerket seg en økt arbeidslyst, samt en forbedring av innovasjonskulturen de siste årene viser til en positiv styrke i henhold til kreativt klima. Dette på bakgrunn av tilliten de har opparbeidet seg til hverandre i tillegg til deres holdning hvor det er lov til å prøve og feile. Høy kunnskapsdeling

står også sentralt i selskapet, hvor de satser sterkt på kompetanseheving. For oss var det en positiv overraskelse at selskapet bruker mye tid og ressurser på å drive med kunnskapsdeling og informasjon rundt ny teknologi og hva innovasjon egentlig er. Dette støttes opp mot teori av Sharifirad og Ataei (2012) der de opplyser om at kunnskapsdeling på tvers av ansatte og avdelinger bidrar til en økt grad av ideer, innovasjon og nyskapning. Ved å benytte seg av jevnlig samlinger og statusmøter, bidrar til at selskapet styrker sin innsikt på hvem som jobber med hva samtidig som de øker kompetansen på medarbeiderne.

Autonomi vil si å ha egen kontroll over initiativer og kunne styre hvordan man handler uten at en leder eller ledelsen skal kontrollere hva som blir gjennomført. Dette vil være med på å redusere tiden ved beslutningstaking (Kessler og Chakrabarti, 1996). Slike team har større frihet og jobber ofte med prosjekter som omfatter større usikkerhet og kategoriseres ofte som radikale prosjekter. Ved å gi teamene autonomi har det vist seg at prestasjonene har blitt betydelig forbedret (Poskela og Martinsuo, 2009).

Vi får et inntrykk av at posten har en helhetlig god kultur for innovasjonsarbeid, men opplever at utfordringene står i kø. Flere av utfordringene til Kanter (1997) som er forklart i kapittel 2.3.4, handler om hvilken type aktiviteter som kan bidra til at innovasjonsevnen til selskapet blir kvalit. Flere av våre funn bygger opp under denne teorien og kan skape utfordringer i innovasjonsarbeidet. Ufokusert innovativ er en av disse utfordringene hvor det kan oppstå i situasjoner der de frie tøylen medarbeiderne har kan resultere i sløsing av tidsbruk til idemyldring og prat. Dette er noe vi mener de bør løse ved å tidlig ta et valg om å enten ta den videre i prosessen eller eliminere ideen. Ved å se på våre funn kan vi påstå at sterke og kreative personligheter, som i utgangspunktet er veldig positive og initiativrike, kan på den andre siden også bidra til lengre diskusjoner og ineffektivitet. Imidlertid vil størrelsen på selskapet ha en innvirkning på miljøet i bedriften. Det kan oppfattes som noe silobasert som er vanskelig å unngå med en toppledelse og mange avdelinger. Dette er en utfordring som er mer kompleks og vil ikke løses med det første. Vi mener at arbeidet med agile metoder, og en forbedring av kommunikasjon på tvers av konsernet, kan være et godt bidrag til å løse denne utfordringen på lang sikt.

5.2.5 Eksternt fokus

Eksternt fokus kjennetegnes ved kontinuerlig nettverksbygging, utvikle kundebevissthet, og samarbeide med kunder ved hjelp av testing og tilbakemeldinger. På bakgrunn av våre funn har vi fått innsikt i hvordan selskapet jobber særlig rettet mot kundene. Selskapet ønsker å ha et godt samarbeid med kundene og er avhengig av deres meninger og tilbakemeldinger. Casebedriften har økt sitt fokus på samarbeidspartnere og brukerinnsikt. De har i dag gode verktøy for tilbakemeldinger der kundene kan nå de på både nettside, telefon og app. På bakgrunn av funn ser vi at det er et felles ønske å implementere et brukerpanel for testing av tjenester. I dag får vi et inntrykk av at det går for mye tid til å kontakte, samt finne frem til mulige brukere til ulik testing. Dette brukerpanelet kan potensielt gjøre dette arbeidet mer effektivt og frigir ressurser til å gjøre annet innovativt arbeid. Funn viser til at selskapet jobber kontinuerlig med samarbeidspartnere og dette er noe casebedriften setter sentralt. Videre fremkommer det at ved valg av partnere, setter casebedriften opp bærekraft som et krav. Dette selekterer mulige partnere og ved dette arbeidet vil selskapet øke sin bærekraft.

6.0 Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi valgt å studere hvordan etablerte virksomheter kan jobbe med innovasjon for å styrke virksomhetens bærekraft. Vi har i den forbindelse valgt å forske på Posten Norge som er en av landets eldste, men også mest innovative bedrift. På bakgrunn av dette har vi ønsket å avdekke hvordan veletablerte virksomheter legger vekt på bærekraft i innovasjonsarbeidet. Samtidig ønsket vi å oppklare hvilke faktorer for innovasjon som kan bidra til å styrke etablerte virksomheters innovasjonsarbeid, samt utfordringer ved disse. Med dette som grunnlag har vi utformet følgende forskningsspørsmål:

Hvordan legger Posten vekt på bærekraft i innovasjonsarbeidet?

Hvilke faktorer for innovasjon bidrar til å styrke virksomheten arbeid og hvilke utfordringer har Posten tilknyttet disse?

For å besvare forskningsspørsmålene har virksomhetens faktorer for innovasjonsarbeid med en bærekraftig tilnærming blitt kartlagt. Herunder belyser vi både drivkrefter og utfordringer som kom frem under dette arbeidet. Samtidig har vi forsøkt å adressere hvordan de styrker selskapets bærekraft for å skape en forståelse for tema og hvordan de anvender begrepet. Gjennom innsamling av kvalitativ data har vi avdekket forhold som viser hva som driver etablerte organisasjoner, samt hvilke utfordringer som kan oppstå. Med utgangspunkt i eksisterende forskning vil vi videre besvare forskningsspørsmålene på bakgrunn av studiens empiri som er lagt til grunn.

Ved å besvare første forskningsspørsmål vil vi konkludere at også offentlig eide selskaper som er godt etablerte, kan ha en stor påvirkningskraft i markedet og samfunnet ellers. I dette tilfelle basert på spesielt omdømme og det økonomiske. Det har med bakgrunn av at staten er på eiersiden og at selskapet har en endringsvillighet, har de som selskap jobbet hardt for å både være innovative og bærekraftige. Staten er her med å sette krav og retningslinjer for hva som må følges med utgangspunkt at offentlige selskaper skal føres i en positiv retning. Videre fremkommer selskapet som en påvirkningskraft i markedet og samfunnet i den forstand at virksomheten viser gjennom handling at de ikke lenger er et tungt og tørt logistikk-selskap. Derimot indikerer selskapet at de har en endringsvillighet i form av deres nyskaping og innovative kultur.

På bakgrunn av funn i analysen kan det konkluderes med at casebedriften legger særlig vekt på bærekraft i innovasjonsarbeidet selskapet gjør. Det utpekes av respondentene at innovasjoner som implementeres skal ha et bærekraftig fundament. Det kommer frem at ved gjennomførelse av prosjekter innenfor logistikkbransjen, legges det stor vekt på dens bærekraft. Videre at formålet med prosjektene er å være mer bærekraftig enn utgangspunktet. Samtidig er det en balanse mellom de tre motivene som spiller en viktig rolle når beslutninger i en virksomhet skal tas. Hvordan hvert enkelt motiv vektlegges spørs på hvilke innovasjoner en står overfor. Ut ifra funnene vi har identifisert fremkommer det at hele bunnlinjen kan bli oppfylt ved å se på ulike innovasjonsprosjekter i sammenheng.

Vårt andre forskningsspørsmål bygger videre på forskningsspørsmål en, hvor faktorer som kan styrke innovasjonsevnen til etablerte virksomheter, samt utfordringer som gjelder disse blir belyst. I denne forbindelsen benyttet vi oss av Tidd & Bessant (2013) sine seks faktorer for innovasjon som ble presentert i tabell 1. Som følger av hvordan selskapet jobber med bærekraftig innovasjon har vår studie avdekket hvilke positive faktorer og utfordringer casebedriften står ovenfor relatert til:

Delt visjon, lederskap og vilje til innovasjon → Vilje og visjon til innovasjon er en av de grunnleggende faktorene for å oppnå et optimalt innovasjonsarbeid. Vi konkluderer med at etablerte selskaper kan være svært tilpasningsdyktige dersom de leverer både en vilje, godt lederskap og en felles visjon for innovasjonsarbeid. Dette er viktige faktorer som bør prioriteres for å forbedre selskapets endringsvillighet. Utfordringer kan oppstå, og med bakgrunn av våre funn, må etablerte selskaper må jobbe aktivt og kontinuerlig med problemløsning. Videre viser våre funn om at en toppledelse som setter av mye tid og ressurser til utvikling av radikale innovasjoner er essensielt for innovasjonsarbeid.

Egnet struktur og medarbeiderinvolvering → Casebedriften har gjennomgående i oppgaven blitt omtalt på bakgrunn av størrelse. Innovasjonsarbeid i seg selv er generelt sett utfordrende, men for et offentlig eid og veletablert selskap oppstår det ofte flere tunge utfordringer. For å få mest ut av innovasjonsarbeidet jobber virksomheten iherdig med å få alle medarbeiderne med på laget. Ved å etablere en egen innovasjonsprosess innad i selskapet har vi sett at dette kan bidra til en betraktelig forbedring i kommunikasjonen. Vi kan konkludere med at en slik prosess gjør strukturen i virksomheten mer egnet for et veletablert og hierarkisk selskap som

casebedriften. Innovasjonsprosess kan hjelpe bedrifter med å snakke samme innovasjonsspråk. Videre ser vi hvor viktig den er for at alle kan benytte seg av den slik at alle ansatte har mulighet til å komme med innspill, som igjen kan føre til gode, innovative ideer.

Nøkkelpersoner og effektive team → Vi ser at denne faktoren er en viktig driver til innovasjonsarbeid. Med en strategisk utarbeidelse av en egen divisjon med nøkkelpersoner har vi sett at dette kan føre til et stort utvalg av bidragsyttere. Vi kan konkludere at en egen divisjon i selskapet kan være et godt bidrag der eksempelvis fremtidsteknologi er et bidrag i casebedriften. Videre har vi sett at en divisjon med nøkkelpersoner kan fremme kunnskapsdeling og øke informasjonsflyten i en etablert virksomhet. Økt kunnskap og engasjement for innovasjon innad i et selskap er i tillegg viktige faktorer som er essensielle for større bedrifter. Når det gjelder effektive team, er strategisk arbeid for opprettelse av tverrfaglige og agile arbeidsgrupper en positiv bemerkelse og bør vurderes av virksomheter som søker en mer effektiv hverdag. Tverrfaglighet og agile arbeidsgrupper er noe som bør følges opp kontinuerlig for å stadig oppnå en forbedring.

Enter

Kreativt klima → Når det gjelder faktoren som gjelder det kreative klimaet har vi sett at virksomheter som tilrettelegger til et åpent og innovativt miljø kan ha en positiv påvirkning i det innovative arbeidet. Vi konkluderer med at virksomheter som har innfridd denne tilpasningen med blant annet et kreativt og fargerikt kontorlandskap for gjeldende medarbeidere, kan føre til en effektivisering av innovasjonsarbeid. Vi ser spesielt at tilrettelegging for kunnskapsdeling der det er jevnlig samlinger kan være et godt bidrag. Videre har vi også sett at Kanter (1997) sine utfordringer for et innovativt miljø er sentrale for etablerte virksomheter og noe som de bør være oppmerksomme på.

Enter

Eksternt fokus → Når det gjelder det eksterne fokuset, konkluderer vi med at ansatte i bedrifter ofte har et stort ønske om å ha et godt samarbeid, hvor de kan få tilbakemeldinger fra kunder. Vi vil anbefale virksomheter å vurdere en opprettelse av et eget brukerpanel for å finne konkrete kunder som vil bli med på spesifikke tester. Dette vil trolig hjelpe innovasjonsarbeidet da disponeringen av tid og ressurser kan bli optimalisert.

6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Gjennom allerede kjent litteratur tilknyttet innovasjon og bærekraft er det ulike perspektiver og vinklinger som blir benyttet under forskningen. Dette medfører til at forskningsarbeidet får ulike resultater. Trenden om å undersøke innovasjon og bærekraft i sammenheng ser vi er økende, hvor vi opplever at bedrifter tar samfunnsansvar på alvor. Forutsetningene om at innovasjon og bærekraft går hånd i hånd er forholdsvis et nyere konsept for dagens veletablerte selskaper. På bakgrunn av dette er det derfor lite utbredt forskning på hvordan slike virksomheter skal oppnå et optimalt innovasjonsarbeid med bærekraft i søkelys. Mye er nytt og virksomheter må holde tritt med både markedet, samt det grønne skiftet for å overleve.

Vår studie har som hensikt å belyse den dagsaktuelle tematikken om hvordan etablerte selskaper jobber med innovasjon som inkluderer en bærekraftig tilnærming. Vi har med casebedriften som forskningsfelt sett på de seks faktorene som påvirker innovasjonsarbeid, samt hvilke prioriteringer selskapet har til begrepet bærekraft når denne jobben utføres. Vi ser på dette innovasjonsarbeidet hvor bærekraft står sentralt, som nytt for bransjen og svært interessant for videre forskning. Formålet med denne oppgaven er å gi leseren en økt forståelse i et felt som vi mener fortsatt er tidlig i utviklingsfasen, samt belyse selskapets gode vilje og innovasjonsarbeid mot en mer bærekraftig verden.

Videre vil vi opplyse om utfordringene som har oppstått og kan oppstå underveis i innovasjonsarbeidet. Tid og ressurser er to av flere viktige elementer som står sentralt i vår studie der utfordringer har blitt avdekket underveis. Videre kan vår forskning bidra med mye ny innsikt for selskap, og andre etablerte virksomheter. Det kan være vanskelig for casebedriften å identifisere utfordringer ved innovasjonsarbeidet og hvordan de skal håndtere disse. Denne studien anser vi derfor som aktuell for å belyse viktige tiltak for innovasjonsarbeid i veletablerte virksomheter, samt for å imøtekomme utfordringer som foreligger i dagens situasjon. Dette med hensyn til et behov for et bærekraftig tankesett. Med dette som bakgrunn støtter vår forskning store deler av tidligere teori angående faktorene, samt som vi har avdekket nye faktorer som gjelder bærekraftig innovasjonsarbeid.

6.2 Videre Forskning

I vår forskningsprosess har vi kommet frem til flere interessante funn tilknyttet innovasjonsarbeid med en bærekraftig tilnærming. Ettersom dette casestudie tar for seg faktorer for innovasjon blir nye muligheter i dette arbeidet belyst, samt hvilke utfordringer som kan oppstå underveis. På bakgrunn av krav fra kundene er veletablerte selskaper i dag mer endringsvillige når det kommer til det grønne skiftet og en videre forskning på dette vil være interessant. I tillegg til dette har vi bemerket oss en tematikk som går igjen i flere av prosjektene til selskapet som angår sirkulærøkonomi. Dette er noe vi mener kan være et spennende forskningsfelt.

I denne masteroppgaven har vi hatt en kvalitativ metode, hvor vi benyttet oss av singel casestudie der vi utførte dybdeintervjuer for å besvare våre forskningsspørsmål. På bakgrunn av at forskningen som vi har gjort er gjennomført med kun ett case i en bestemt bransje og i et land vil det være hensiktsmessig å utdype denne forskningen. Vår tidsramme på studiet har vært knapt, og caset er kun blitt forsket på våren 2022. Det vil derfor være interessant å ta forskningen vår videre ved et senere tidspunkt for å se om det kommer frem forskjeller.

For videre forskning kan det være hensiktsmessig å undersøke disse utvalgte faktorene i et større omfang ved å inkludere andre etablerte selskaper i ulike bransjer. Videre kan en også gå enda mer i dybden og potensielt avdekke flere faktorer som kan bidra til økt innovasjonsarbeid med vekt på bærekraft. Et annet forslag er at en kan utføre en longitudinell studie som handler om en studie som går over en lengre periode. Utgangspunktet her kan være å inkludere en eller flere virksomheter som besitter disse faktorene og som er forberedt og rustet for omstillinger. Videre kan en da undersøke disse selskapene etter ett års tid for å se hvordan faktorene har påvirket selskapets posisjon innenfor bærekraftige innovasjoner og på den måten se om faktorene som er avdekket stemte overens med hverandre.

7.0 Litteraturliste

- Agbor, E. (2008). *Creativity and innovation: The leadership dynamics*. Journal of strategic leadership, 1(1), 39-45.
- Amundsen, O., & Aasen, T. M. B. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal akademisk.
- Andersen, T. W., & Buckholm, M. K. (2018). *Smart Innovation Norway*. <https://www.smartinnovationnorway.com/nyheter/hva-erinnovasjon-og-hvordan-innoverer-man/> Hentet: (12. November 2018)
- Andrew, J.P., & Sirkin, H.L. (2003). *Innovating for cash*. Harvard business review, 81 9, 76-83, 132.
- Arnekleiv, E. & Larssæther, S. (2004). *Grønn innovasjon-perspektiver, metoder og utfordringer*. NTNU
- Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I., 1999. *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*. J. Occup. Organ. Psychol. 72, 441e462.
- Baark, A. and Sharif, N. (2006), "From trade hub to innovation hub: the role of Hong Kong's innovation system in linking China to global markets", *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 8 No. 1, pp. 193-209.
- Banerjee, S. B. (2002). *Corporate environmentalism: The construct and its measurement*. Journal of Business Research, 55(3), 177–191
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C. & van Der Grinten, B. (2016). *Product design and business model strategies for a circular economy*. Journal of Industrial and Production Engineering, 33(5), 308-320.
- Bocken, N. M. P., Farracho, M., Bosworth, R., & Kemp, R. (2014). *The front-end of eco-innovation for eco-innovative small and medium sized companies*. Journal of Engineering and Technology Management, 31, 43–57.
- Brundtlandkommisjonen. (1987). *Vår felles framtid*. FN - Oxford University Press.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). *Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?* Technovation, 24(1), 29-39.
- Cantwell, J. (2005). *Innovation and competitiveness*. The Oxford handbook of innovation, 543-567.
- Carson, S.G. (2019) *Etikk for beslutningstakere: Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar*. 2. utgave. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Chen, Y. S. (2008). *The driver of green innovation and green image— Green core competence*. Journal of Business Ethics, 81(3), 531–543.
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). *The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan*. Journal of Business Ethics, 67(4), 331–339.
- Chen, Y.S., Chang, C.H., 2013. *The determinants of green product development performance: green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity*. J. Bus. Ethics 116, 107e119
- Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F., & Chung, S. H. (2011). *The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan*. Transportation Research Part E, 47(6), 822–836.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative science quarterly, 128-152.
- Christensen, C. M. (1997). *Marketing strategy: learning by doing*. Harvard business review, 75(6), 141-151.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (2004). *Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms*. Strategic management of technology and innovation, 4, 245-264.
- Damanpour, F. (1996). *Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models*. Management science, 42(5), 693-716.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. D. (Eds.). (2006). *The creative enterprise: Managing*

- innovative organizations and people*. Greenwood Publishing Group.
- DelVecchio, J., White, F. og Phelan, S. E. (2014) *Tools for innovation management: A comparison of Lean startup and the Stage-Gate system*.
- Dobni, C. B. (2008). *Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*. European journal of innovation management.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202.
- Duncan, R. B. (1976) *The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation*. R. H.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. & Jaspersen, L. (2018). *Management and business research* (6. utg.). Sage Publications
- Ebben, J., & Johnson, A. (2005). *Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms*. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1249–1259.
- Evans, P., & Wolf, B. (2005). Collaboration rules. *Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group*, 267-274.
- Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A Guide to the Literature*.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. E. (2014). *Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum*. *MIS Quarterly*, 38(2), 329–353.
- Flemig, S., Osborne, S. & Kinder, T. (2016) *Risky Business – reconceptualizing risk and innovation in public services*. Public money and management
- FN-sambandet. (2022, 23 februar). *FNs bærekraftsmål*. FN-sambandet.
<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Garriga, E. & Mele, D. (2004). *Corporate social responsibility theories. Mapping the territory*. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71.
- Garst, J., Blok, V., Jansen, L. & Omta, O.S.W.F. (2017). *Responsibility versus profit. The motives of food firms for healthy product innovation*. *Sustainability*, 9(12), 2286. doi:10.3390/su9122286
- Girard, R. (1990). *Innovation and Repetition*. *SubStance*, 19(2/3), 7–20.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Fagbokforl.
- Graafland, J. & Mazereeuw, C. (2012). *Motives for corporate social responsibility*. *Economist*, 160(4), 377–396
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Human resource management international digest.
- Harreld, J., O'Reilly, C.A., III., & Tushman, M. (2007). *Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action*. *California Management Review*, 49(4), 21–43.
- Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen: The surprising truth about how companies innovate*. Harvard Business Press.
- He, Z.L., & Wong, P.K. (2004). *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Hillestad, T., Grønquist, D., Yttri, B. (2015) *Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon?* https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/283720/Magma%2b1408_35-44.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). *Digital innovation and transformation: An institutional perspective*. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016). *What drives eco-innovation? A review of an emerging literature*. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19, 31-41.
- Holloway, M. (2009) *How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality*, *Journal of Business Strategy*, 30(2/3), s. 50-56. doi: 10.1108/02756660910942463
- Hu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2012). *Green supply chain management innovation diffusion and its relationship to organizational improvement: An ecological modernization perspective*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), 168–185.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017). Green innovation and performance: The view of organizational

- capability and social reciprocity. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 309-32.
- Idsø, J. (2020, 30 mars). *Offentlig sektor – Store norske leksikon*. Store norske leksikon. https://snl.no/offentlig_sektor
- Janicke, M. (2008). *Ecological modernization: New perspectives*. *Journal of Cleaner Production*, 16(5), 557–565.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforl.
- Jevnaker, B. H. (2003). *Exploring the innovating inbetween: industrial design as boundary work*. *International Journal of New Product Development & Innovation Management*, 4(4), 339-358.
- Jiménez, A., & Zheng, Y. (2021). *Unpacking the multiple spaces of innovation hubs*. *The Information Society*, 37(3), 163-176.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART sustainable business model innovation* (p. 253). Springer Nature.
- Kanter, R. M., J. Kao and F. Wiersema, eds. (1997). *Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, GE, DuPont, Pfizer, and Rubbermaid*. New York: HarperCollins
- Kessler, E. H., & Chakrabarti, A. K. (1996). *Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes*. *Academy of management review*, 21(4), 1143-1191.
- Khalili, A., 2016. *Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate*. *Manag. Decis.* 54
- Kilmann, L. R. Pondy, D. P. Slevin, eds. (1976). *The Management of Organization Design, Vol. 1. Strategies and Implementation*. North-Holland, New York, 167–188.
- Kirkeby, K. O. (2021, 29 januar). *Bærekraftsrapportering i norge.pdf*. Finanstilsynet. <https://www.finanstilsynet.no/contentassets/4409d7c8b80a4b1abe2dfd82a7009cce/barekraftsrapportering-i-norge.pdf>
- Kirsner, S. (2016) *The Barriers Big Companies Face When They Try to Act Like Lean Startups*, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/08/thebarriers-big-companies-face-when-they-try-to-act-like-lean-startups>
- Klima- og miljødepartementet. (2021, 10. oktober). *Internasjonale klimaforhandlinger*. Regjeringen.no <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/de-internasjonale-klimaforhandlingene/id2741333/?expand=factbox2741345>
- Kohli, R., & Melville, N. P. (2019). *Digital innovation: A review and synthesis*. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020, 23. juni). *Meld. St. 30 (2019–2020)*. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/contentassets/14fce122212d46668253087e6301cec9/no/pdfs/stm01920200030000dddpdfs.pdf>
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). *Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing*. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Krumm, S. og Schittny, S. U. (2015) *Lean innovation: The Challenge*, *Complexity Management*, 1(1). http://www.schuhgroup.com/site/assets/files/1553/cm-journal_1-2015_us_2016-03-31_esa_korr_en.pdf
- Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M. (2010) *Exploration and Exploitation Within and Across Organizations*, *Academy of Management Annals*, 4, 109-155
- Leviton, S., & Johnsen, C.M (1984). *Beyond the safety net: Reviving the promise of opportunity in America*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Linke, R. (2017) *Design thinking, explained: Solve any business problem with this approach*, MIT Management solan school. <http://mitsloan.mit.edu/newsroom/articles/design-thinking-explained>
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). *Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic,*

- and extrinsic motivation*. Journal of Cleaner Production, 255, 120229.
- Longo, M. C., & Giaccone, S. C. (2017). *Struggling with agency problems in open innovation ecosystem: corporate policies in innovation hub*. The TQM Journal.
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Manz, C.C., Bastien, D.T., Hostager, T.J. & Shapiro, G.L. (1989) *Leadership and innovation: A longitudinal process view*. I: A.H. Van de Ven, H.L. Angle & M.S. Poole (red.), Research on the Management of Innovation. New York: Oxford University Press.
- March, J. G. (1991, 1 februar). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Jstor. <https://www.jstor.org/stable/2634940>
- Matten, D. & Crane, A. (2005). *Corporate citizenship. Towards an extended theoretical conceptualization*. Academy of Management Review, 30(1), 166–179. doi: 10.2307/20159101
- Mezias, S. J., & Glynn, M. A. (1993). *The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution*. Strategic management journal, 14(2), 77-101.
- Mittal, S., Dhar, R.L., 2016. *Effect of green transformational leadership on green creativity: a study of tourist hotels*. Tourism Manag. 57, 118e127.
- Mol, A. P. J., Sonnenfeld, D. A., & Spaargaren, G. (Eds.). (2009). *The ecological modernization reader: Environmental reform in theory and practice*. London: Routledge.
- Mueller, R. M. og Thoring, K. (2012) *Design thinking vs Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies*, Leading innovation through design, s. 151-161 https://www.researchgate.net/publication/234066097_DESIGN_THINKING_VS_LEAN_STARTUP_A_COMPARISON_OF_TWO_USERDRIVEN_INNOVATION_STRATEGIES
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). *Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world*. MIS Quarterly, 41, 223–236.
- Neumann, j., Holti, R & Standing, H (1995). *Change Everything at Once! The Tavistock Institute's Guide to Developing Teamwork in Manufacturing*. Management Books 2000
- Nemanich, L.A. and Vera, D. (2009). *Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition*. The Leadership Quarterly, Vol. 20 No. 1, pp. 19-33.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). *Why sustainability is now the key driver of innovation*. Harvard business review, 87(9), 56-64.
- Nonaka, I (1998). *The knowledge-creating company*. Harvard business review on knowledge Management
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). *A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm*. Industrial and corporate change, 9(1), 1-20.
- Nooteboom, B. (1999). *Innovation, learning and industrial organisation*. Cambridge Journal of economics, 23(2), 127-150.
- Pane Haden, S. S., Oyler, J. D., & Humphreys, J. H. (2009). *Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis*. Management Decision, 47(7), 1041–1055.
- Poskela, J. og Martinsuo, M. (2009) *Management Control and Strategic Renewal in the Front End of Innovation*, The Journal Of Product Innovation Management, 26(6), s. 671684. doi: 10.1111/j.1540-5885.2009.00692.x.
- Olsen, J.P. (2004) *Demokratiets innovasjonsbehov og -evne*. Notat til Norges forskningsråd.
- O'Reilly, C. A., M. L. Tushman. (2004). *The ambidextrous organization*. Harvard Bus. Rev. 82 74-81.
- O'Reilly, C. A., M. L. Tushman. (2008). *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*. Res. Organ. Behav. 28 185–206.
- Osborne, D. & T. Gaebler. 1993. *Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government*. New York: Plume.
- Posten Norge. (2018, 15 februar). *Visjon og strategi i Posten Norge*. Postennorge.no. <https://www.postennorge.no/om-oss/visjon-og-verdier/visjon-og-strategi>

- Posten Norge. (2021, 25 mars). *Års- og bærekraftsrapport 2020*. Postennorge.no.
<https://www.postennorge.no/baerekraft/posten-og-brings-arlige-baerekrafttrapport/A%CC%8rs-%20og%20b%C3%A6rekraftsrapport%202020.pdf>
- Rothwell, R. (1994). *Towards the fifth-generation innovation process*. International marketing review.
- Rønning, R. (2021). Innovasjon i offentlig sektor. *Innovert eller bli innovert*.
- Saunders, M., Lewins, P. og Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*. Pearson Education Limited.
- Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2018, 1 april). *Sustainability as a driver of green innovation investment and exploitation*. Journal of Cleaner Production, ss. 631-641. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.11.211.
- Schumpeter, J. A. (2017). *Teorien om økonomisk utvikling: en undersøkelse av profitt, kapital, kreditt, renter og konjunktursykluser* (P. H. Poulsson, Trans.). Scandinavian Academic Press.
- Sharifirad, M. S. og Ataei, V. (2012) *Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs*, Leadership & Organization Development Journal, 33(5), s. 494-517. doi: 0.1108/01437731211241274.
- Sidhu, J., Volberda, H., & Commandeur, H. (2004). *Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence*. Journal of Management Studies, 41, 913–932
- Sørbo, J.I. (2020, 3 juli) *Innovasjon eller repetisjon*, I Dag og Tid 3
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.
- Tidd, J. (2001). *Innovation management in context: environment, organization and performance*. International journal of management reviews, 3(3), 169-183.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons, Limited.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademiske
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. California Management Review, 38, 8-29
- Vermeulen, W., Reike, D. & Witjes, S. (2019). *Circular Economy 3.0 - Solving confusion around new conceptions of circularity by synthesising and re-organising the 3R's concept into a 10R hierarchy*,
- Woods, T.J., 2007. *Motivating faculty through transactional and transformational leadership strategies*. J. Leader. Stud. 1, 64e73

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1, NSD skjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Grønn Innovasjon i Posten Norge

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av hvordan Posten Norge har klart å hevde seg i toppen av innovasjonskåringen de seneste årene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å finne ut av hvilke suksessfaktorer som har gjort til at Posten Norge har oppnådd høy plassering i innovasjonskåringen. Vi ønsker å se spesielt på grønne innovasjoner og hvordan ledelsen og medarbeideren jobber målrettet mot dette.

Denne studien er en Masteroppgave i Innovasjon og Ledelse med følgende problemstilling:

“Hvordan jobber Posten Norge for å oppnå grønn innovasjon?”

Forskningsspørsmål:

Hvordan kan dagens ledere i Posten bedre tilrettelegge for innovasjon, og i større grad involvere medarbeidere i dette arbeidet?

Hvilke faktorer bidrar til at Posten Norge lykkes med å skape grønne innovasjoner, og hva er deres største utfordringer?

Hvilke ressurser er viktige når selskapet gjennomfører en digital innovasjon?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vårt utvalg kommer av samtaler med studentkontakter i Posten som videre har koblet oss opp med akkurat deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju og eventuelt oppfølgingsintervju. Intervjuet vil vare i ca 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om hvordan du som medarbeider/leder jobber for å fremme grønn innovasjon i selskapet. Dine svar fra intervjuet vil med din tillatelse bli tatt opp med hjelp av lydopptak samt at det vil bli tatt notater underveis.

Vi som forskere ønsker også å observere arbeidsprosessen under relevante prosjekter i Posten. Dette vil innebære for deg at vi observerer hva du gjør og hvordan du samhandler med dine kollegaer. Det vil også bli tatt feltnotat på stedet. Observasjon vil kun bli gjort ved dit samtykke.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun forskerne og veileder ved Høgskulen på Vestlandet som vil ha tilgang på dataene. Lydopptaket vil bli lagret på en sky hvor kun forskerne vil ha tilgang. Lydopptaket vil bli slettet etter transkribering, 1 uker etter intervju. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Du vil ikke bli gjenkjent i en publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen 23 mai.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Høgskulen på Vestlandet her ved Caroline Bruem Birkeland på tlf 930 09 670 eller vilder Kjersti Danilova på e-post kjesti.danilova@nhh.no

Vårt personvernombud: *Trine Anikken Larsen* 555 87 682

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

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

Med vennlig hilsen

Caroline Bruem Birkeland

Trude Rødningen Opheim

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Grønn innovasjon i Posten*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- .. å delta i et intervju
- .. å delta i et oppfølgingsintervju
- .. å delta på observasjon
- .. at data vil bli lagret under prosjektets levetid (23.mai)

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Vedlegg 2, Godkjenning NSD

Vurdering

05.02.2022

Skriv ut

Referansenummer

418856

Prosjekttittel

Kvalitativ casestudie om grønn innovasjon i Posten Norge

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektperiode

11.01.2022 - 23.05.2022

[Meldeskjema](#)

Dato

05.02.2022

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte. TYPE

OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: · lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen · formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål · dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet ·

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

REGISTRERTES RETTIGHETER

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

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

8.3 Vedlegg 3, Intervjuguide 1

Fase 1:	<p>Innledningen av intervjuet:</p> <ul style="list-style-type: none">- Takke respondenten for at de stiller opp- Fortell hva formålet med intervjuet er:- Avklar tillatelse til å ta opp intervjuet.- Kort gjennomgang av hva intervjuet handle om- Informer respondent på ca hvor lang tid det skal ta <p>Innledningsspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none">● Kan du fortelle oss litt om deg selv og din rolle i Posten?<ul style="list-style-type: none">- Utdanning/erfaringer● Hvordan vil du beskrive din arbeidshverdag?<ul style="list-style-type: none">- er du preget av rutiner og faste oppgaver, eller står du fritt til å styre dagene selv?- Hierarki? I hvor stor grad? <p>Spørsmål til de som jobber i innovasjonsavdelingen: Hvordan jobber dere sammen i innovasjonsavdelingen?<ul style="list-style-type: none">- hvordan jobber du med dine oppgaver?Hvilke erfaringer hadde du med innovasjonsarbeid før du startet i Posten? Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom ledere/ mellomledere og medarbeidere?</p>
Fase 2: Fokusering	<p>Innovasjon:</p> <p>Kan du fortelle om deres forhold til innovasjon og bærekraft?<ul style="list-style-type: none">- er innovasjon og bærekraft forutsetninger for deres arbeid?- Har disse produktene/tjenestene ført til påvirkning på deres lønnsomhet?Hvordan jobber dere med innovasjon?<ul style="list-style-type: none">- Vil du fortelle litt om deres innovative produkter/tjenester og deres erfaringer for å oppnå dette?Hva er de viktigste forutsetningen for å lykkes med innovasjonsarbeidet?<ul style="list-style-type: none">- Hva kan bidra til at deres innovasjonsarbeid blir styrket og gjør det lønnsomt å satse på innovasjon?Posten har FNs bærekraftsmål som en del av strategien, er dette noe som påvirker din arbeidshverdag?<ul style="list-style-type: none">- hvis ja, på hvilken måte?Hvilke typer innovasjon jobber dere med? Radikal, inkrementell? Begge? Hva er de viktigste forutsetningen for å lykkes med innovasjonsarbeidet?<ul style="list-style-type: none">- Hva kan bidra til at deres innovasjonsarbeidet blir styrket og gjøre det lønnsomt å satse på innovasjon?Ser dere en sammenheng mellom satsing på innovasjon og økt lønnsomhet?<ul style="list-style-type: none">- Hvordan?Hvilke utfordringer har dere knyttet til innovasjon/innovasjonsarbeidet?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan håndteres disse utfordringene? <p>Hvilken type forretningsmodell/innovasjonsmodell har dere i dag? Ny forretningsmodell?</p> <p>Hva slags tiltak gjør dere for å øke innovasjonsevnen? Har dere noe form for samarbeid til å bistå innovasjonsarbeidet? Hvilke faktorer anser du som viktig for å skape et godt, innovativt miljø? Hvordan jobber posten med medarbeiderdrevet innovasjon? Def medarbeiderdrevet innovasjon:</p> <p>Spørsmål knyttet til ledelsen: Hvordan påvirker organisasjonens målsetning ledelsens valg for tilrettelegging av ny teknologi? Hvordan inkluderer ledelsen de ansatte i innovasjonsprosessen? Hvordan tilrettelegger du for at dine medarbeidere kan tenke nytt og utvikle idéer i hverdagen? utviklingsmuligheter og motivasjon? Kultur og samarbeid? Har posten i dag en kultur som støtter opp mot innovasjonsarbeid? Hvordan følges forslag til endring og idéer til innovasjon fra ansatte og opp, og motsatt? Hvordan vil du beskrive din rolle når det gjelder å involvere de ansatte i innovasjonsarbeid? Hvordan tilrettelegger du for at dine medarbeidere kan tenke nytt og utvikle idéer i hverdagen? Hva gjør du som leder for å fremme kommunikasjon og samarbeid i teamet?</p> <p>Grønn innovasjon? Hva er grunnlaget deres for å bli en mer bærekraftig bedrift? - Hvordan stiller dere dere til FNs bærekraftsmål? Hvordan jobber dere med bærekraft i dag og hvilke tiltak gjør dere for å bli enda mer bærekraftig? Ser dere flere muligheter? Hvordan har posten jobbet med bærekraft? Noen konkrete løsninger/valg? Prosjekter?</p> <p>Veien videre: Hvor tror du posten vil være om 10år? - Endring av forretningsmodell? - Hvilke markeder tror du posten kan innta?</p> <p>Hvilke samfunnsoppgaver mener du at Posten kan bidra med?</p>
<p>Fase 3: Avslutning</p>	<p>Avsluttende spørsmål Er det noe du tenker på som vi ikke har snakket om? ● (oppsummerende, oppklarende spørsmål)</p>

8.3 Vedlegg 3, Intervjuguide 2/ oppfølgingsspørsmål

Fase 1:	<p>Innledningen av intervjuet:</p> <p>Tusen takk for at du ville stille opp på intervju for oss. Formålet med dette intervjuet er for oss å finne ut av hvordan posten jobber med grønne innovasjoner og har derfor bestemt oss for å snakke med dere i avdelingen for digital innovasjon. Vi sender med et samtykkeskjema for lydopptak av intervjuet og ellers praktisk info. Intervjuet vil vare i ca 20 min. Vi vil også sende en tabell som omhandler sirkulærøkonomi som vi ønsker at du tar en kort titt på, da vi vil stille et spørsmål om denne. Igjen tusen takk for at du stille opp!</p> <p>Med vennlig hilsen</p> <p>Caroline og Trude</p> <p>Masterstudenter i Innovasjon og Ledelse på Høgskulen på Vestlandet</p> <p>Innledningsspørsmål</p> <p>Kan du fortelle oss kort om deg selv og din rolle i Posten?</p> <ul style="list-style-type: none">- Utdanning/erfaringer
----------------	---

**Fase 2:
Fokusering**

Grønn innovasjon:

Hvor mener du skillet går mellom innovasjon og bærekraftig innovasjon?
(Om du mener det er noe skille da)

Hvordan jobber dere med bærekraftig innovasjon i dag?

Det er tre forhold i bærekraftig arbeid, sosiale forhold, miljømessige forhold og økonomiske forhold. Hvilke av disse mener du posten fokuserer mest på? Gi eksempel

Det er hovedsakelig tre forskjellige strategier når det gjelder sirkulærøkonomi, Hvilket av følgende føler du posten benytter mest: R0-R2 Smartere bruk og produksjon av produkter, R3-R7 Forlenge levetiden på produktet og deler eller R8-R9 Nyttig bruk av materiale?

Innovasjon:

Vi vet dere jobber med Helix som innovasjonsmodell, kan du forklare hvordan du bruker denne i din arbeidshverdag?

- Positive og negative sider

Det er alltid noen fremmere og hemmere i et selskap når det gjelder innovasjonsarbeid, kan du nevne 3 fremmere og 3 hemmere?

Veien videre:

Hvor tror du posten vil være om 10år?

- Endring av forretningsmodell?
- Hvilke markeder tror du posten kan innta?

Fase 3	Avsluttende spørsmål Er det noe du tenker på som vi ikke har snakket om? <ul style="list-style-type: none">• (oppsummerende, oppklarende spørsmål)
---------------	---