



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	14-05-2020 09:00	Termin:	2020 VÅR
Sluttdato:	15-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
SIS-kode:	203 ØMF190 1 MA1 2020 VÅR		
Intern sensor:	Olav Andreas Kuitastein		

Deltaker

Navn:	Sindre Borge
Kandidatnr.:	320
HVL-id:	570942@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?: Nei
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	Gruppenummer:	8
Andre medlemmer i gruppen:	Magnus Barth Brudal, Markus Solsuik Krüger, Andreas Nystad	

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

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

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Posten Norge AS



BACHELOROPPGAVE

373 år gammel bedrift er Norges mest innovative. Hva kan dette skyldes?

373-year old business is Norway's most innovative. What could this be due to?

Sindre Borge

Magnus Barth Brudal

Markus Solsvik Krüger

Andreas Nystad

Økonomi og administrasjon

Internasjonal ledelse/administrasjon og ledelse

Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen

Veileder: Olav Andreas Kvitastein

15. mai 2020

Vi 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.

Referanseside

<p><i>Tittel:</i></p> <p><i>Norsk:</i> “373 år gammel bedrift er Norges mest innovative. Hva kan dette skyldes?”</p> <p><i>Engelsk:</i> “373-year old business is Norway’s most innovative. What could this be due to?”</p>	<p><i>Dato:</i> 15.05.2020</p>
	<p><i>Rapportnummer:</i></p>
<p><i>Forfattere:</i></p> <p>Sindre Borge</p> <p>Magnus Barth Brudal</p> <p>Markus Solsvik Krüger</p> <p>Andreas Nystad</p>	<p><i>Antall sider u/vedlegg:</i></p> <p>Totalt : 65 (uten vedlegg)</p> <p>60 tellende</p>
	<p><i>Antall sider vedlegg: 2</i></p>
<p><i>Veileder:</i> Olav Andreas Kvitastein</p>	<p><i>Institutt/Campus:</i></p> <p>Høgskulen på Vestlandet, Bergen</p>
<p><i>Fordypning:</i> Internasjonal ledelse/administrasjon og ledelse</p>	
<p><i>Merknader:</i></p>	
<p><i>Kontaktvirksomhet:</i> Posten Norge AS</p>	

Sammendrag:

Denne oppgaven undersøker koblingen mellom human resource management og innovasjon. Vi valgte å bruke avdelingen Digital innovasjon Posten, da de står ansvarlig for store deler av innovasjonsarbeidet som gjennomføres på daglig basis i Posten Norge. Vi ønsket å se nærmere på om HR-ledelse kan brukes til å fremme en innovativ kultur. Dette ledet oss til problemstillingen: «*Kan HR-ledelse fremme innovativ kultur i Posten Norge?*»

For å svare på denne problemstillingen samlet vi inn data gjennom fire intervjuer av informanter med ulike stillinger i denne avdelingen. Det teoretiske rammeverket er basert på teori rundt human resource management, ledelse, kultur og innovasjon, og det blir sett på sammenhenger mellom disse.

Funnene tyder på at Posten gjennom HR-ledelse kan bidra til å skape en innovativ kultur, da de i stor grad støttes av anvendt teori. Helix modellen til Posten Norge kommer også frem som en faktor for deres suksess innen innovasjon.

Stikkord:

Human Resource management	Innovasjon	Posten Norge AS, Digital Innovasjon Posten
---------------------------	------------	---

Summary in English:

This thesis explores the link between human resource management and innovation. We chose to use the department Digital innovation Posten, as they are responsible for most of the innovation work that is carried out on a daily basis in Posten Norge. We wanted to take a closer look at whether HR-management can be used to promote an innovative culture. This led us to the research question: "Can HR-management promote an innovative culture in Posten Norge?"

To answer this question, we collected data through four interviews of informants with different positions in this department. The theoretical framework is based on theory and previous research within human resource management, leadership, culture and innovation, and links between these.

The findings suggest that Posten through HR-management can help create an innovative culture. The findings are supported by the theoretical framework. Posten Norge`s Helix model also emerges as a factor for their success in innovation.

Keywords:

Human Resource management	Innovation	Posten Norge AS, Digital Innovation Posten
---------------------------	------------	--

FORORD

Denne oppgaven er skrevet våren 2020, og inngår i det avsluttende semesteret av vår 3-årig bachelorgrad i økonomi og administrasjon. Å skrive denne bacheloroppgaven har vært en svært lærerik prosess. Vi har fått en dypere innsikt i relevante teorier og fått muligheten til å tilegne oss og anvende kunnskap i en dagsaktuell case.

Oppgaven ble valgt på grunnlag av nysgjerrighet etter å ha lest at Posten Norge ble kåret til Norges mest innovative bedrift i 2019. Med stor interesse for feltet HR, ønsket vi å bruke denne vinklingen til å undersøke underliggende årsaker til at Posten Norge lykkes med innovasjonsarbeidet deres.

Vi vil takke vår veileder Olav Andreas Kvitastein, som har gjort en god jobb med å veilede oss. Han har bidratt med flere gode innspill og tilbakemeldinger som har hjulpet oss med å holde riktig fokus i oppgaven samt vært avgjørende for oppgavens utforming.

Til slutt ønsker vi også å gi en stor takk til våre informanter i avdelingen Digital Innovasjon Posten, som har satt av tid til oss til tross for uvanlige omstendigheter rundt Covid-19. Dere har gitt oss en unik innsikt i deres arbeidshverdag og hvordan dere jobber i Posten, uten dere ville vi ikke ha klart gjennomføre denne oppgaven.

Innholdsfortegnelse

Figurliste	3
1.0 Innledning	4
1.1 Casebeskrivelse.....	4
1.2 Tema og Problemstilling.....	5
1.3 Om posten.....	5
1.4 Avgrensinger.....	6
2.0 Teori	7
2.1 Innovasjon.....	7
2.1.1 Medarbeiderdrevet innovasjon.....	9
2.2 Organisasjonskultur.....	9
2.2.1 Kultur som fremmer innovasjon.....	11
2.2.2 Subkultur.....	11
2.3 Human Resource Management.....	12
2.3.1 Hard og myk HR.....	12
2.3.2 Lagarbeid.....	14
2.3.3 Kompetanse og kompetanseutvikling.....	16
2.3.4 Prøving og feiling.....	18
2.3.5 Ansattes relevante erfaringer.....	20
2.3.6 Ansettelse.....	21
2.3.7 Rituale.....	22
2.4 Ledelsesteorier.....	22
2.4.1 Autonomi i ledelse.....	22
2.4.2 Transformasjonsledelse.....	24
2.4.3 Lederskapsstilers påvirkning på innovasjon.....	26
2.5 Oppsummering.....	27
3.0 Metode	30
3.1 Forskningsmetode.....	30
3.1.1 Eksplorativt og samsvarsdesign.....	30
3.2 Primær- og sekundær data.....	31
3.3 Datainnamlingsprosessen.....	32
3.4 Våre informanter.....	33
3.5 Refleksivitet.....	33
3.6 Reliabilitet og validitet.....	34
3.7 Etikk, personvern og informert samtykke.....	36
4.0 Analyse	38
4.1 Helix.....	38
4.2 Innovasjon.....	39
4.3 Hvordan påvirker kultur og myk HR innovasjonsevnen til Posten Norge?.....	40

4.3.1 Kultur	40
4.3.2 Subkultur.....	41
4.3.3 Myk HR.....	42
4.3.4 Lagarbeid/arbeid i team.....	44
4.3.5 Kompetanseutvikling	46
4.3.6 Ansettelse/rekruttering	50
4.3.7 Rituale	51
4.4 Hvilken rolle har ledelse og autonomi blant de ansatte for en innovativ kultur i Posten Norge?	51
4.4.1 Autonomi	52
4.4.2 Transformativ.....	54
4.4.3 Barrierer for innovasjon	56
5.0 Avslutning	56
5.1 Konklusjon	56
5.2 Overføringsverdi.....	57
5.2 Diskusjon	59
5.2.1 Hva som er våre mest påtakelige svakheter med oppgaven	59
5.3 Videre forskning	60
5.4 Vårt bidrag	60
Referanseliste	60

Figurliste

Figur 1: De tre fasene i arbeidsmetodikken Helix, (Posten Norge, 2019a).....	38
--	----

1.0 Innledning

Da vi kom over at Posten ble kåret til den mest innovative bedriften i Norge i 2019 (Berg, 2019), vekket dette umiddelbart vår interesse, og vi bestemte oss for å skrive oppgaven vår om Posten. Gjennom studieforløpet vårt har vi vært innom mange ulike temaer, men spesielt human resource management og innovasjon har engasjert oss i stor grad. Vi hadde derfor lyst til å skrive en oppgave med vekt på disse temaene.

Endringer og utvikling er utfordrende og dagsaktuelt for de fleste, om ikke alle, bedrifter i næringslivet, og Posten er intet unntak. "Etterspørselen etter tradisjonelle posttjenester forandrer seg stadig, og digitaliseringen av samfunnet gjør at Posten må forholde seg til et marked som er annerledes enn for få år siden." (Posten Norge, 2017). I en artikkel fra samferdselsdepartementet skrives det at brev volumet har falt drastisk de siste 20 årene, og det er antatt at denne utviklingen ikke vil stanse med det første. Postens tjenester må dermed tilpasses folkets behov, og det er vedtatt at det fra og med 1. juli 2020 skal postombæringen reduseres til annenhver dag (Regjeringen, 2020). Dette er tiltak som sammen med innovasjon skal bidra til å gjøre Posten mer konkurransedyktig i dagens marked.

Samtidig som det er fokus på innovasjon, er det også fokus på å forvalte de menneskelige ressursene riktig, da det er dem som gjennomfører innovasjonsarbeidet. Ifølge HR undersøkelsen 2020 (Johnson, 2020) sier organisasjonene at de mangler innovasjonsevne i høy grad og at så mange som 9 av 10 sier de må bli flinkere til å utnytte kompetansen blant de ansatte bedre de neste årene. Vi ville derfor se på hvordan en av Norges eldste bedrifter har klart å bli den mest innovative bedriften i Norge i 2019, med et fokus på human resource management. Dette gjorde at vi valgte å vinkle bacheloroppgaven vår mot human resource management og hvordan dette kan bidra til å skape en innovativ kultur.

1.1 Casebeskrivelse

Posten er en 373 år gammel bedrift med en lang historie i Norge innen post og logistikk, og selskapet Posten Norge AS er et statlig heleid aksjeselskap (Posten Norge, 2017). Ettersom dette er et gammelt selskap har de gamle tradisjoner og verdier forankret i selskapet, og ved første inntrykk skulle man tro de var i større grad preget av tradisjon enn innovasjon. At de da i 2019 ble kåret til Norges mest innovative bedrift, vekket stor interesse hos oss (Berg, 2019). Hva kan ligge bak det faktum at en bedrift som dette har fått tittelen som Norges mest innovative bedrift? Dette var noe vi helt klart ønsket å se nærmere på.

Posten driver kontinuerlig med innovasjon for å finne nye og bedre løsninger. De har de siste årene testet og satt i drift flere ulike teknologiske tiltak for å innovere og automatisere arbeidsprosesser, som testing av selvkjørende pakkeautomater og løsninger som skal gjøre prosessen mer behagelig for kunden (Posten, 2019). Ifølge deres egne hjemmesider er innovasjon en av de mest sentrale verdiene i Posten. For å kontinuerlig håndtere og utvikle innovasjon har Posten opprettet en egen avdeling kalt Digital innovasjon Posten (DIP). Dette er en avdeling som driver med innovasjon og konseptutvikling på daglig basis. Denne avdelingen har hovedansvar for innovasjon i Posten, og har trolig en stor rolle i kåringen til Norges mest innovative bedrift i 2019.

1.2 Tema og Problemstilling

Det er mange faktorer som kan spille inn når en skal se på hva som gjør en bedrift innovativ, og hvordan drive suksessfullt med innovasjon. Det er de menneskelige ressursene i en bedrift som står bak selve innovasjonsarbeidet. Det blir derfor viktig å forvalte disse ressursene riktig, og HR-ledelse blir da et sentralt tema. Utfra denne potensielle koblingen har vi valgt å ta for oss temaet «HR-ledelse i innovative bedrifter».

Posten har som nevnt innovasjon som en viktig aktivitet i bedriften. Vi ønsker å se på dette fra HR-perspektivet og hvordan HR-ledelse kan være med å påvirke innovasjonen som skjer i bedriften. En innovativ kultur kan ses som en forutsetning for å drive vellykket med innovasjon, dette er noe vi også ønsker å se nærmere på. Vi skal belyse sammenhengen mellom HR-ledelse og en innovativ kultur i vår problemstilling og den er derfor som følger «Kan HR-ledelse fremme innovativ kultur i Posten Norge?»

Tema: HR-ledelse i innovative bedrifter

Problemstilling: Kan HR-ledelse fremme innovativ kultur i Posten Norge?

1.3 Om posten

Posten Norge er et statseid konsern under Nærings- og Fiskeridepartementet med konsesjon til å drive post- og logistikkvirksomhet. De er organisert som et konsern med Posten som morselskap, og har under seg 17 datterselskaper, som for eksempel Bring som tar seg av bedriftsmarkedet. Det er totalt i overkant av 15.000 ansatte, hvor omlag 12.000 av dem er ansatt i Norge (Posten Norge, 2017; Poste Norge, u.å.). Posten Norge AS som konsern omsatte i 2019 for 24.212 millioner kroner, som er en 1,3% økning fra året før (Posten Norge, 2020a).

Postens visjon er å gjøre hverdagen enklere og verden mindre. Blant hovedmålene deres er “innovativ og bærekraftig utvikling”, som viser til en kontinuerlig utvikling av dagens tjenester og prosesser, og bruke digitalisering for å forenkle og effektivisere. Kundebehov skal følges, og nye markedsmuligheter skal utforskes. Den bærekraftige delen skal tilrettelegge for en langsiktig og positiv verdiskapning som ikke ødelegger mulighetene for fremtidige generasjoner (Posten Norge, 2016;Posten Norge, 2019b).

1.4 Avgrensinger

Oppgaven er avgrenset til avdelingen Digital innovasjon Posten (DIP).

Begrepet “innovativ kultur” er sentralt i oppgaven. Når begrepet brukes i oppgaven menes det at en innovativ kultur vil si å ha en kultur som har fokus på innovasjon og at kulturen og handlingene i bedriften er bidragsyttere til å øke innovasjonsevnen. Verdier vi ser på som viktig i en slik kultur er kreativitet, nyskapning, læringsvilje og samarbeidsvilje.

2.0 Teori

I teoridelen vil vi presentere tidligere forskning og teorier på området for å belyse den valgte problemstillingen. Den teorien som presenteres vil danne et grunnlag for å senere analysere den dataen vi innhenter til oppgaven. På grunnlag av problemstillingens natur og fokus skal det fokuseres på hvordan former for HR-ledelse påvirker innovasjon i Posten. Teorien som presenteres kommer til å omhandle ulike sammenhenger innen human resource management (HRM), ledelse, kultur og innovasjon.

2.1 Innovasjon

Innovasjon er et omtalt tema av mange definisjoner. En felles forståelse av begrepet er at det handler om å utvikle og forbedre produkter og tjenester for å tilpasse seg markedet og vokse. Tidd & Bessant (2018, s. 53) definerer innovasjon som «the successful exploitation of new ideas». Dette betyr at en ny ide ikke kan kalles innovasjon før den har blitt gjennomført vellykket i praksis. Andre teoretikere fokuserer mer på at innovasjon eller innovasjonsprosesser kan ikke bare ses på som en ny ide eller et produkt som forekommer av innovativt arbeid. Man må se på hele prosessen fra en ide sin opprinnelse til implementering (Garud, Tuertscher & Van de Ven, 2013, s. 803).

I Hughes, Lee, Tian, Newman, & Legod (2018) sin forskning hvor 195 empiriske studier ble analysert kom de fram til nyere og bredere definisjoner på kreativitet og innovasjon. Artikkelen viser at av de 195 empiriske studiene så har alle definert begrepene innovasjon og kreativitet til en viss grad, som distinkte. I deres forskning kommer de med følgende definisjon:

“Workplace innovation concerns the processes applied when attempting to implement new ideas. Specifically, innovation involves some combination of problem/opportunity identification, the introduction, adoption or modification of new ideas germane to organizational needs, the promotion of these ideas, and the practical implementation of these ideas.” (Hughes et al., 2018, s.3).

Denne definisjon er en nyere og mer konseptuell definisjon som står uavhengig av tidligere definisjoner eller potensielle effekter innovasjon kan ha. Den ser ikke på om effektene som innovasjon fører til gir fordeler eller ei. Den sier at kreativitet er idègenerering, og innovasjon er implementering av den kreative prosessen. På individnivåvariabler som at selvhjelpenhet

kan predikere ide-generering, hvor lederstøtte kan predikere innovative bestrebelser. Hughes et al. (2018) vektlegger at skal man kunne videreutvikle forskning på området så må man være presis på terminologien og eksisterende litteratur.

Innovasjon kan deles inn i to kategorier etter hvor omfattende innovasjonen er (Joshi, 2013). Inkrementell innovasjon kan sees på som en liten forbedring på en eksisterende løsning eller et produkt. Denne typen innovasjon kan bidra til å levere en tjeneste på en bedre måte eller øke effektiviteten. Radikal innovasjon kan sees på som en introduksjon til noe helt nytt, dette kan åpne opp for nye markedsområder for bedrifter, og kan endre måten de jobber på.

Det er mange måter en bedrift kan gå frem på for å møte problemet om å bli mer innovative. Eksisterende bedrifter kan utvikle nye produkter og tjenester, og en bedrift kan starte opp ut fra en ny ide. Aasen & Amundsen (2011) mener at oddsen for å lykkes med innovasjon er betraktelig større for en eksisterende bedrift til å utvikle et nytt forretningsområde, enn om forretningsområdet må utvikles fra grunnen av.

McGrath & Macmillan (2000) har identifisert fire områder som skal hjelpe eksisterende bedrifter med å bli mer innovative. Det første området handler om at aktiviteter rundt innovasjon får oppmerksomhet og ressurser til oppgaven. Det andre området handler om å søke etter og realisere muligheter for vekst. Bedrifter kan gjøre dette ved å opprette ulike grupper for å evaluere hvilke typer ideer bedriften skal følge. Neste området er praktiske rutiner for toppledelsen som sikrer aktivt engasjement. Dette omfatter blant annet ulike verktøy som kan hjelpe lederne med å analysere fordeler bedriften kan oppnå ved å forfølge en mulighet, og forutsetningene for å kunne realisere fordelene. Det siste området handler om hvordan bedriften skal håndtere fiaskoer. Dette området handler om å lære av sine feil ved å trekke mest mulig lærdom ut av arbeidet, og å vurdere om lærdommen kan brukes i andre sammenhenger (McGrath & Macmillan, 2000). Teorien om det å lære av sine feil får mer oppmerksomhet senere i teoridelen.

Områdene McGrath & Macmillan (2000) har identifisert er ulike prosesser og tiltak en bedrift kan gjøre for å bli mer innovative. Aasen og Amundsen (2011) mener likevel at det viktigste en bedrift kan gjøre er å legge til rette for at enkeltmennesker har frihet til å tenke og handle på ukonvensjonelle måter. For å drive med innovasjon på et optimalt nivå har Posten

opprettet en egen avdeling (Digital innovasjon) der de ansatte jobber med nyskaping og nye ideer.

2.1.1 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon er et begrep som innebærer at både ledere og medarbeidere bidrar med ideer i en innovasjonsprosess. Regjeringen (2012) beskriver medarbeiderdrevet innovasjon som en prosess der de ansatte deltar aktivt i utvikling av nye løsninger. Videre skriver de at medarbeiderdrevet innovasjon kan brukes i produkt-, tjeneste- og prosessinnovasjon. Det er her fokusert på at medarbeidernes ideer og kunnskap driver innovasjonen i en bedrift, gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess. Det sentrale i definisjonen er at både ledere og medarbeidere aktivt må involveres i innovasjonsprosesser.

Aasen & Amundsen (2011, s. 127) refererer til Smith, Kesting & Ulhøi (2008) som har identifisert fire faktorer som kan virke positivt for medarbeiderdrevet innovasjon. De mener at faktoren ledelsesstøtte er den viktigste faktoren for medarbeiderdrevet innovasjon. Hvis de ansatte opplever lite støtte fra ledelsen, vil dette påvirke negativt hvor mye initiativ de ansatte tar med å fremføre nye ideer og synspunkter. Den neste faktoren er autonomi, som omhandler de ansattes frihet til å fatte beslutninger. Hvis de ansatte får frihet og handlingsrom uten at de blir overvåket, vil dette virke positivt på innovativ atferd blant de ansatte. Vi skal gå nærmere inn på autonomi senere i teorien. Videre diskuterer det at en annen viktig faktor er samarbeid der de påstår at arbeid i grupper øker idegenerering. Den siste faktoren handler om hvordan organisasjonskulturen påvirker medarbeiderdrevet innovasjon. Hvis de ansatte føler at de blir oppmuntret til å ta del i innovasjonsprosessen ved at de får tydelig støtte fra ledelsen, gir dette gode vilkår for at medarbeiderne faktisk engasjerer seg (Aasen & Amundsen, 2011).

2.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et vidt begrep som er mye diskutert. I HR-boka av Egerdal (2017, s.40) definerer Henning Bang (2011) organisasjonskultur som «De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.» I forenklet versjon definerer Bang (2011) organisasjonskultur som «måten vi gjør ting på her hos oss».

AFF (u.å) antyder sammenhengen mellom kultur og innovasjon i følgende definisjon:

“Organisasjonskultur har stor betydning for organisasjonens funksjon. Samtidig kan det være vanskelig å forstå eksakt hva kulturen er og hva som skal til for å endre den. Organisasjonskultur er ikke en ting som kan lett måles, men må fortolkes i en gitt sammenheng.” (AFF, u.å).

Den gitte sammenhengen i dette tilfellet, er innovasjon. Posten Norges avdeling for Digital innovasjon vil naturligvis ha et eget preg på sin interne kultur, sammenlignet med den overordnede kulturen i Posten. Kulturer som oppstår i mindre avdelinger med mennesker innenfor en større kultur kalles subkulturer (NTNU, 2017). Til tross for subkulturer med egne preg, er det felles trekk og felles utfordringer i alle kulturer.

“Det er blitt en ny utfordring for ledelsen å forstå, påvirke og bruke organisasjonskultur ... Tankene om organisasjonskultur og teknikkene for å håndtere den har hatt svært stort gjennomslag i praktisk organisasjonsstyring. De fleste virksomheter av noen størrelse analyserer sin egen kultur og utarbeider uttrykk for hvordan de ønsker den skal være.” (Strand, 2007, ss. 180-181)

Forståelsen og håndtering av organisasjonskultur blir da spesielt viktig når det ønskes å utvikle en viss kultur, som i dette tilfellet er en innovativ kultur.

Tidligere studier antyder at et varig og konstant HR system som bygger på investering i menneskelige ressurser og dedikerer seg til team-utvikling er kritisk for suksessen til innovasjonsorienterte bedrifter (Lau & Ngo, 2004). De menneskelige ressursene og utviklingen i team er med på å utforme kulturen i bedriften. Dette kan antas å forsterke koblingen mellom HRM og innovasjon, i lyset av kultur.

I «The HR system, organizational culture, and product innovation» av Lau & Ngo (2004) refereres det til Bowen & Ostroff (2004) som viser til organisasjonskulturens styrke som virker som et mellomledd mellom HRM systemet og bedriftens prestasjon. De antyder at et sterkt miljø i organisasjoner påvirker hvordan individer deler en felles tolkning av hvilken oppførsel som er forventet og belønnet, og derav skapes det et tilfelle hvor organisasjonens effektivitet øker. Dette sterke miljøet er tilsvarende en felles organisasjonskultur, og kan dermed antyde organisasjonskulturens potensielle positive effekt, i dette tilfellet økt vilje, motivasjon og evne til å drive med innovasjon. Vi skal nå se nærmere på dette.

2.2.1 Kultur som fremmer innovasjon

I artikkelen «Building organizational culture that stimulates creativity and innovation» av Martins & Terblanche (2003) refereres det til forfattere som Ahmed (1998), Martell (1989), Pheysey (1993), Robbins (1996) og Schuster (1986) som alle legger vekt på organisasjonens rolle i en vellykket styring og spredning av innovasjon. Organisasjonskultur ser ut til å ha en påvirkning på i hvilken grad kreativitet og innovasjon blir stimulert i en organisasjon.

Ifølge Ahmed (1998) er det kulturen i en organisasjon som er den viktigste faktoren for innovasjon. Kulturen består av deler som både kan hemme og styrke tilbøyeligheten til innovasjon og innflytelse av innovasjon på to måter; gjennom grunnleggende antagelser, oppfatninger og verdier som ligger til grunnlag for atferd, og gjennom sosialisering. Kultur som støtter innovasjon tiltrekker seg oppførsel hos individer som verdsetter kreativitet, rask beslutningstaking, verdisøking, løsningsorienterte, teamarbeid, risikotaking, frihet, tillit og respekt. I en slik kontekst bli kultur sett på som flerdimensjonal preget av faktorer som struktur, strategi, støttemekanismer, sosialiseringprosesser og atferd som alle fremmer kreativitet, innovasjon og åpen kommunikasjon (Martins & Terblanche, 2003).

Kjernen i innovative bedrifter er en organisasjonskultur som fungerer veivisende for medlemmene med tro på menneske, omsorg og selvansvar. Omsorg i denne forstanden, betyr et miljø basert på tillit hvor innovasjoner gis en sjanse til å lykkes og der medlemmenes ansvar ikke bare betyr å forbedre personlige ferdigheter og velvære, men også for å bidra med innovative ideer (Ahmed, 1998, s. 39).

Det skal nå ses på hvordan en slik kultur som dette kan oppstå i Digital Innovasjon Posten (DIP) og teorier som er relevante for utvikling av en innovativ kultur i DIP.

2.2.2 Subkultur

Kulturer som oppstår i mindre avdelinger eller grupper med mennesker innenfor en større kultur kalles subkulturer (NTNU, 2017). Forskningen til Jassawalla & Sashittal (2002) viser til hvordan kombinasjon av ulike subkulturer har en effektiv påvirkning for innovasjon. Dette kan gjøres ved å skape nye grupper som samarbeider slik at ansatte fra ulike subkulturer blir nødt til å samarbeide og dele sine verdier. Dette samarbeidet fører til at disse personene kommer opp med nye ideer, blant annet fordi de får nye innblikk på ting fordi de omgås med folk de ikke er vant med, og dermed tvinges til å tenke annerledes, som kan føre til nye ideer (Jassawalla & Sashittal, 2002, ss. 50-51). Ved å gjøre et slikt tiltak vil det skje en endring for

de ansatte ved at de blir satt sammen i nye grupper med nye folk. Denne endringen kan hjelpe til å bryte opp arbeidsdagen deres og muligens øke deres motivasjon til å yte enda bedre.

Basert på denne teorien antar vi at det å bruke de ulike subkulturene som er i organisasjonen på måten som er forklart, er et kjennetegn på en innovativ kultur og vil da føre til økt innovasjonsevne.

2.3 Human Resource Management

Human Resource Management (HR-ledelse) er et begrep som baserer seg på hvordan de menneskelige ressursene blir brukt og behandlet i en bedrift, og hvordan dette blir gjort. Godt HR-arbeid er viktig for at en virksomhet skal fremstå som profesjonelle arbeidsgivere, gode retningslinjer og rutiner på personalområdet hjelper til dette. I mange organisasjoner er HR-kunnskap en undervurdert kunnskap, og det er en tendens til at en tror at HR er noe enhver kan klare. Det er en feil mange bedrifter gjør, men et godt HR-arbeid er svært viktig for å ivareta og utnytte den kompetansen de ansatte sitter med (Egerdal, 2017, s. 30). To begrep som ofte blir brukt om hverandre er personalledelse og HRM. Personalledelse vil si «De tiltak som organisasjonen iverksetter for å tiltrekke seg, utvikle, motivere og holde på ansatte» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 240). Personalledelse er det som utføres av ledere i virksomheter og omfatter den delen av lederrollen der man leder mennesker (Egerdal, 2019, s. 213), og siden mennesker er en av de viktigste ressursene i en virksomhet så er dette svært viktig.

Tradisjonelt sett har man antatt at innovasjon er stimulert av faktorer som endring i utdanningssystemer, tilgang til informasjon, hvordan ting gjøres, endringer i lover, politiske føringer, business tradisjoner, og så videre. Likevel må man notere seg at kunnskapen som driver økonomien, befinner seg i folket, deres kunnskap, og evne til å bruke den i praksis, og til å skape nye idéer som er med på å utforme konkurransefordeler. Det kan dermed antas at for mange vil vekst skyldes det å fokusere på det menneskelige aspektet ved innovasjon (Lewicka, 2010). Det skal nå trekkes inn ulike teoretiske perspektiver fra HRM-faget, for å se på hvordan dette er med på å danne en innovativ kultur i avdelingen Digital innovasjon Posten.

2.3.1 Hard og myk HR

To begreper som ofte trekkes frem for å beskrive arbeidet med de menneskelige ressurser i organisasjoner er «hard HR» og «myk HR». Disse representerer ulike syn på hva bedrifter bør

vektlegge for at ansatte og ledere skal yte maksimalt, og hva som motiverer til innsats. Disse utløser ulike atferder i måten man leder og styrer på, og de gir føringer på hvordan man vektlegger det strategiske og det operative personalarbeidet.

I hard HR er fokuset på kontroll og ytre motivasjonsfaktorer. Denne typen form for HR gir mindre handlingsrom for de ansatte og fokuset er ikke i noen særlig grad på trivsel. De viktigste driverne for å jobbe hardt og levere gode resultater er gjerne ytre belønninger som lønn, bonus eller forfremmelser, forutsetningen her er gjerne at de ansatte generelt er umotiverte (Egerdal 2017, s. 32).

Den andre tilnærming myk HR står i kontrast til hard HR. Egerdal (2017, s. 33) referer til Kuvaas (2015) som skriver at i myk HR er en mer opptatt av medarbeidernes indre motivasjon, det er det som skal være kilden og drivkraften til å yte maksimalt. Fokuset er på at medarbeiderne i stor grad skal trives i arbeidsmiljøet og like de utfordringene som arbeidsoppgavene gir, tilhørighet og identifisering med organisasjonen blir her mer viktig. De ansatte får her mer frihet og eget ansvar, de er selv motivert for å løse arbeidsoppgavene på en god måte fordi det gjør at de trives bedre, og belønningssystemet er mer kollektivt rettet. Det blir lagt mer vekt på de ansattes utviklingsmuligheter, ansvaret delegeres og man har tillit til at de ansatte ønsker å bidra til gode resultater.

Både hard og myk HR fokuserer på motivasjonens funksjon. For å få en bedre forståelse av disse begrepene kan det være gunstig å tilegne seg en bedre forståelse av motivasjon generelt.

I «Motivation in the workplace to improve the the employee performance» omtaler Ganta (2014) motivasjon som noe gjort av en person eller en gruppe til en annen, slik at den motiverte personen/gruppen blir ledet til å yte i større grad. Dette belyser viktigheten av lederens innsikt i påvirkningen de ulike aspektene ved HR kan ha på sine ansatte, og håndteringen av dette for å fremme en innovativ kultur kan gjøres på flere måter. Videre referer Ganta (2014) til Lawler (1973) som understreker den vitale viktigheten motivasjon har for velstanden til den kommersielle organisasjon: «Those individual behaviors that are crucial in determining the effectiveness of organizations are, almost without exception, voluntary motivated behaviors».

Ettersom essensen i myk HR er indre motivasjon, vil det falle seg naturlig å “utvide begrepet” til å henge sammen med de områder som er med på å bidra til indre motivasjon blant ansatte. Myk HR i seg selv blir dermed en tilrettelegger og et felles begrep for de områder dette gjelder. Egerdal (2017) viser til Kuvaas (2009) som skriver om hvordan indre motivasjon blant ansatte er gunstig for virksomheter. Han knytter denne formen for motivasjon til gode arbeidsprestasjoner og ansattes vilje og evne til å hjelpe kollegaer utover det som formelt forventes. Ufra overnevnte teorier antar vi at DIP bruker en form myk HR, ettersom denne form for HR viser til sammenhenger mellom medarbeiderens motivasjon og prestasjoner som vil gjøre myk HR til et bra grunnlag for å skape en innovativ kultur.

Med økt vilje til å hjelpe kollegaer, kan det tenkes at samspeillet innad i team også forbedres. Dette gir oss en kobling til området lagarbeid, som vi nå skal se nærmere på om kan bidra til innovativ kultur.

2.3.2 Lagarbeid

Lagarbeid er en vanlig arbeidsform i bedrifter i dag, og aktiviteter som workshops og lignende går i stor grad ut på lagarbeid. Det viser seg at lagarbeid fører til økt innovasjon, når personer samarbeider og utveksler ideer med hverandre så fører dette til at de kommer med flere nye ideer enn de hadde gjort alene. Dette begrunnes med at gjennom samarbeid kan idéer deles med hverandre og de kan bygge videre på disse ideene, noe som kan føre til økt innovasjonsevne (Jassawalla & Sashittal, 2002).

Heggholmen (2014) referer til Katzenbach og Smits (1993) definisjon på team: «Et team er et mindre antall mennesker med *komplementære ferdigheter* som er helhjertet *engasjert* i samme hensikt, prestasjonsmål og arbeidsmåte, og som etter hvert påtar seg et *gjensidig ansvar for denne*.» Videre omtales team som en grunnleggende byggestein i organisasjoner. Videre trekkes det frem at arbeid i team bidrar til å bygge ansattes identitet som et resultat av tett samarbeid med andre, at team kobler sammen utføringen av arbeid, sosial tilhørighet og sosial og faglig utvikling. Videre understrekes det at gode team oppnår gode resultater gjennom læring i fellesskap.

Ganta (2014) trekker frem viktighet av motivasjon i et velfungerende arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø som fokuserer på forholdet man har til de man jobber sammen med er svært viktig for bedriftens suksess. Ikke bare kan det bidra til stabilitet og overskudd, men de ansatte

vil også enklere lære seg å tilpasse seg endringer, som er en viktig fordel for bedrifter. Dette er spesielt viktig i den tiden vi lever i, hvor endringer skjer fortere enn noensinne.

Jassawalla & Sashittal (2002) har gjort en studie på to bedrifter med kulturer som preges av høy grad av innovasjon. De trekker frem initiativ blant ansatte som å ta sjanser, bryte gamle regler, bygge delt ansvar og utvikle en felles forståelse som viktig i en slik kultur. De trekker frem administrerende direktør for det ene firmaet, som jobbet for å gjøre organisasjonsstrukturens hierarki flatere. Dette gjorde han ved å forsiktig tildele de ulike avdelingene ledere og mellomledere med både relevante tekniske ferdigheter innenfor jobben som skulle gjøres, og mellommenneskelige ferdigheter. Resultatet av dette var at ansatte ble mer involvert i lagarbeid, som viste seg å øke innovasjonsevnen.

Montes, Moreno & Morales (2005) omtaler samhold i lagarbeid som et viktig element. De refererer til Edmondson (1999), og Offermann & Spiros (2001), som beskriver dette som firmaets evne til å sørge for at menneskene som jobber sammen hos dem har komplementære kunnskaper og ferdigheter, og da evnen til å dra firma i samme retning og nå felles mål. Videre referer Montes et al. (2005) også til Nonaka (1991), og Nonaka & Takeuchi (1995) som drar frem at et slikt samhold blant teamene kan være en nøkkel når det kommer til å skaffe seg konkurransefordeler, på grunn av dets genuine påvirkning på det sosiale i firmaet, og utfordringen med å imitere de komplekse samhandlingene som omfatter lagarbeid. Swieringa og Wierdsma (1992) legger vekt på at samhold i team også spiller en sentral rolle i utvikling av læring i firmaet, som knytter sammen både organisatorisk og individuell læring. Marquardt (1996) viser så til at dette styrker kunnskapen som utveksles mellom de forskjellige teamene, og de enkelte individene innad i teamene (Montes et al., 2005).

Ved at kompetansegrunnlaget blant de ansatte utvikles i nye og forsterkende retninger gjennom lagarbeid, kan det antas at dette har en positiv effekt på kreativitet og innovasjon. Om lederne former kulturen slik at de ansatte har et godt grunnlag for å opprettholde et slikt samhold som omtalt i forrige avsnitt, kan vi da antyde en kobling mellom lagarbeid, kompetanseutvikling og innovativ kultur. Koblingen kommer gjennom at lagarbeid spiller en viktig rolle i kompetanseutvikling, som igjen kan se ut til å ha en positiv effekt i formingen av en innovativ kultur. For å få en dypere forståelse av dette, skal vi nå videre ta grundigere for oss området kompetanseutvikling.

2.3.3 Kompetanse og kompetanseutvikling

Kompetanse og kompetanseutvikling har blitt et stort tema for virksomheter de siste tiårene. Man har innsett at for å lykkes med å nå organisasjonens mål, både strategisk og økonomisk, må man sikre seg at medarbeiderne til enhver tid innehar rett kompetanse til å gjøre det som trengs til å gjennomføre ulike arbeid. Dette gjør at kompetanseutvikling er en viktig satsing for virksomheter, og gjøres det riktig kan det øke konkurranseevnen (Egerdal, 2017, s. 414). Med begrepet kompetanse menes «Den samlede kunnskapen, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2012, s. 48). Kompetansebegrepet kan gjelde både individet, team og organisasjonen som helhet. På individnivå gjelder det om en person er kompetent til enhver tid, avhengig av oppgaver som skal løses. På organisasjonsnivå prater vi om organisasjonens totale kompetanse, altså summen av organisasjonens kompetanse. Det samme gjelder for team, bare at det er da snakk om de som inngår i teamet. En gruppe eller person kan for eksempel sitte på en type kompetanse, mens andre grupper eller personer sitter på andre typer kompetanse. Kombinasjonen av dette kan gi en synergieffekt som gjør at organisasjonen som helhet når sine mål (Egerdal, 2017, s. 415).

Viktigheten av læring understrekes av Linda Lai, som definerer det på følgende måte: «Tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons adferdspotensial» (Lai, 2012, s. 155). Man må lære for å endre sin kompetanse, så tilegning av nye ferdigheter vil være læring, endret atferd kan også være et produkt av læring. Det er viktig å vite hva som påvirker læringen så man kan tilpasse og gjøre tiltak så læringen blir så optimal som mulig.

Bhatt (2002) viser til viktigheten av kompetanseutvikling på individuelt nivå ved å trekke frem Bhatt (2001), hvor vedkommende skriver at om individer ikke tilegner seg nødvendige ferdigheter og kunnskap, er det lite sannsynlig at interaksjonene deres skaper verdifull kunnskap til organisasjonen. Likevel understreker Bhatt (2002, s. 35) også at om ikke individuell kunnskap deles med kollegaer, vil det ha lite effekt på kompetanseutviklingen sin helhet i bedriften. Det vil derfor være naturlig å rette fokus mot kompetanseutvikling på felles nivå, for å se virkningen det kan ha på dannelsen av en innovativ kultur.

Kort og presist definerer Hecker (2012) felles kompetanse som kompetanse delt av en gruppe individer. Dette kan for eksempel være gjennom team, som fremtrer som relevant. Hecker

(2012) referer videre til (Chatman, 1991; Lave & Wenger 1991; Reagens, Argote & Brooks, 2005; Van der Steen, 2010) som utformer teorien om at kunnskapen er konstituert av kryssningen mellom de individuelle kunnskapssettene som deles, hvor kryssningen kan inneholde en større eller mindre andel av de ulike kunnskapssettene og muligens inneholde alle tenkelige typer kunnskap, for eksempel taus eller eksplisitt. I følge denne formuleringen stammer kollektiv kunnskap fra hovedsakelig to kilder, vanlig erfaring og kunnskapsdelende aktiviteter. Hecker (2012) trekker også inn (Davenport & Prusak, 1998; Brown & Duguid, 1991; Wenger 1998) hvor det presiseres at vanlig erfaring kan tilegnes både gjennom det kollektive kunnskapsdelingen og på individuelt vis. Kunnskapsdelende aktiviteter oppstår på ulike måter gjennom det kollektive samarbeidet, både på formelt vis, som for eksempel møter, seminarer og kurs, og på mer uformelt vis, som for eksempel samarbeid på jobbprosjekter og ulike former for sosialisering.

Utvikling av kunnskap i team/felles kan sees å avhenge av at enkelt individene har utviklet en viss grad av kunnskap i forkant slik at de har noe å stille opp med. For at det enkelte individ skal utvikle kunnskap i enda større grad enn en kunne klart på egenhånd kan det sees at den kollektive kunnskapsdelingen er nødvendig. Dette viser til en gjensidig avhengighet mellom kunnskapsrike individer og utvikling i team. Dette indikerer videre at utvikling av kunnskap på et felles nivå er essensielt for å innhente mest mulig verdifull kunnskap til organisasjonen, slik at den også kan utvikle seg og dermed innovere. Denne antakelsen støttes også av Nonaka & Takeuchi (1995), referert til i Hecker (2012), som anser felles kunnskap som delt kunnskap. De mener videre at kunnskap på dette nivået resulterer i kunnskapssamtaler og deling av kunnskap på ulike nivå, hvilket de argumenter for å være en sentral forutsetning for kunnskapsrekombinasjon, hvilket igjen vil kunne representere kilden for kunnskapsutviklingen og innovasjon. Dette kan dermed antyde viktigheten av kompetanseutvikling mellom de ansatte i en innovativ kultur.

I Kimmerle, Cress, & Held (2010) refereres det til (Scardamalia & Bereiter, 1999; Bereiter, 2002) som ser på kunnskapsbygging/kompetanseutvikling som en sosio-kultural prosess som tar plass i et samfunn, og har et mål om å skape enheter som er relevant til det samfunnet, slik at det tillater medlemmene å forstå miljøet de omgås med, i form av teorier, analyser, forklaringer, tolkninger, og så videre. Videre omtaler Kimmerle et al. (2010) at kompetanseutvikling har som mål å produsere ny kunnskap, og inkluderer da innovasjon og

kontinuerlig utvikling av idéer. De legger videre til at de ikke tror det gir mening å se på individuell og kollektiv læring som to fullstendig separate og forskjellige prosesser, ettersom begge deler legger til rette for en prosess hvor individuell og kollektiv kunnskap er sveiset og flettet sammen.

Kimmerle et al. (2010) trekker videre inn (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Toyama, 2003) som antar at i organisasjoner så er bare en liten del av kompetansen tilgjengelig i form av tydelig/presis kunnskap, og at mesteparten av kunnskapen som opparbeides da skjer gjennom erfaringer gjort av ansatte. Dette bringer oss inn på et teoretisk felt vi tror er helt relevant for Digital Innovasjon Posten (DIP) når det kommer til relasjonen mellom kompetanseutvikling og innovativ kultur.

Utfra teorien angående kunnskapsutvikling vil det være fordelsmessig for bedrifter som ønsker at kompetanseutvikling skal bidra til innvasjon at det skjer på et felles nivå kombinert med individuell læring. På bakgrunn av dette antar vi at DIP bruker denne form for kompetanseutvikling for å bidra til læring og dannelse av en innovativ kultur.

2.3.4 Prøving og feiling

Hvordan bedrifter og ledere håndter prøving og feiling er en viktig faktor for hvordan ansatte føler frihet til å være kreative eller innovative. Tabber og feil kan ignoreres, dekkes opp, brukes til å straffe noen eller ses på en mulighet til å lære (Martins & Terblanche, 2003, s. 72). Et problem med mange bedrifter er at de håper at de motiverer ansatte til kreativitet og risikotaking, men belønner velprøvde, stolte og feilfritt arbeid. For å utligne en slik ubalanse må risikotaking, eksperimentering og utvikling av nye ideer verdsettes (Martins & Terblanche, 2003, s. 71). For at bedriften skal kunne utvikle seg er det viktig at det er rom for at ansatte kan feile, og feil bør forstås som et virkemiddel som kan brukes til å lære noe nytt. Ifølge Filipczak (1997) er bedrifter hvor personalet er oppfordret til å genere nye ideer, uten frykt for represalier, hvor fokus er på hva som støttes istedenfor hva som er levedyktig, motiverende for kreativitet og innovasjon.

Annen forskning viser til tross for at det å lære av feil kan brukes som et virkemiddel til noe nyttig, er det flere store bedrifter som sliter med å praktisere det selv om de er fullstendig klar over det. Edmondson (2011) viser til ledere som er intervjuet oppgjennom, hvor de aller fleste ser på det å gjøre feil som en negativ ting. Flere har stilt spørsmål som «Hvordan kan

de respondere konstruktivt til feiling uten å kritisere en «alt går an» holdning?» og «Om folk ikke får skylden for feil de begår, hva vil da sørge for at de fortsetter å gjøre så godt de kan?». Det understrekes at slike bekymringer er basert på en falsk dikotomi, og i realiteten kan en kultur som betrygger det å innrømme og rapportere feil, og i noen organisatoriske kontekster må den, eksistere sammen med høye standarder for prestasjon (Edmondson, 2011).

I samme artikkel skriver også Edmondson (2011) om intelligente tabber på frontlinjen i bedriften. Her diskuteres det at de tabbene som faller under denne kategorien er tabber som bidrar positivt, altså de som gir bedriften ny og verdifull kunnskap som kan hjelpe dem enda mer mot konkurrenter og til fremtidig vekst. I prosessen omkring nye innovasjoner, enten det er medisiner, andre produkter eller tjenester, trengs det intelligente tabber for å komme med disse innovasjonene. «Prøve og feile» blir ofte brukt som et uttrykk i disse prosessene, men ettersom det å feile indikerer at det har vært et tenkelig riktig utfall til å begynne med, kan dette være et misvisende uttrykk i prosesser som skaper helt nye innovasjoner. Videre diskuteres det at på frontlinjen skaper de riktige forsøkene gode tabber raskt, og at ledere som praktiserer dette kan unngå uintelligente tabber som innebærer at man ofte foretar forsøk på for store nivåer enn nødvendig (Edmondson, 2011).

Edmondson (2011) understreker at det å tolerere uunngåelige feil i de ulike prosessene i komplekse systemer og intelligente tabber på frontlinjen av kunnskap, vil ikke promotere middelmådighet. Tvert imot så er toleranse essensielt for alle organisasjonsjoner som ønsker å ta til seg kunnskap som tabber og feiling skaper. Til slutt legger Edmondson også til at feiling er fremdeles tungt å svelge for mange, så for å få en organisasjon til å akseptere det krever det lederskap.

Slik vi antydte i forrige delkapittel er det å ha et lærende fokus viktig for å danne en innovativ kultur. Edmondson legger vekt på hvordan toleranse for feiling kan brukes for å bygge en slik lærende kultur ved å trekke frem at kun ledere kan skape og forsterke en kultur som motvirker «the blame game», altså at noen blir beskyldt for en feil, og får mennesker til å føle seg komfortabel med og ansvarlig for å bringe feil til overflaten og lære av dem. Lederne burde insistere på at organisasjonene deres utvikler en tydelig forståelse for hva som skjedde, og ikke hvem som fikk det til å skje, når noe går galt. Dette krever jevnlig rapportering av feiling, både stor og små, på systematisk vis hvor man analyserer dem, og proaktivt leter etter mulighet for å utforske og lære (Edmondson, 2011).

Det kan tenkes at når man innfører en lærende kultur som dette på arbeidsplassen, er det lettere for å bryte barrierer omkring det å gjøre feil eller å ikke gjøre noe godt nok. Å gå og kjenne på slike barrierer kan man også tenke seg at hindrer kreativitet og frihet hos de ansatte i jobben de gjør, hvilket igjen kan sette en stopper for det innovative arbeidet og kulturen rundt dette. Med andre ord kan et fokus på å lære og akseptere å gjøre feil, bidra til en mer innovativ kultur.

2.3.5 Ansattes relevante erfaringer

Liu, Gong, Zhou & Huang (2017) hevder i sin artikkel at det kan finnes en sammenheng mellom HR-systemer og de ansattes relevante erfaring til jobben de gjør. Med HR-systemer mener vi ulike verktøy en organisasjon bruker for å effektivisere HR-oppgaver. Dette kan være systemer som holder oversikt over rekruttering, administrering og utvikling av de ansatte, og systemer som promoterer jobbsikkerhet og ytelse blant de ansatte. Videre refererer Liu et al. (2017) til Amabile (1988) som viser at kreativitets teoretikere har identifisert at relevante erfaringer i jobben er en av nøkkelmekanismene for å knytte personlige og kontekstuelle faktorer til de ansattes kreativitet.

En annen faktor som kan øke innovasjonsevnen til en organisasjon er at de ansatte og organisasjonen spiller på lag. «Person-organization fit» (P-O) er definert som kompatibilitet mellom ansatte og deres organisasjoner (Kristof, 1996). Kompatibilitet kan komme av at den ene parten tilfredsstiller et behov fra den andre parten eller at de deler et sett med lignende verdier. P-O forekommer i en organisasjon når den tilfredsstiller de ansattes behov, ønsker eller preferanser (Kristof, 1996). Liu et al. (2017) refererer til Nishii & Wright (2008) som mener at når de ansatte føler at HR-systemene møter deres behov og ønsker vil de respondere gunstig og engasjere seg i ønsket atferd som er tiltenkt av HR-systemene.

Hvis de ansatte føler at et utviklingsorientert HR-system fremmer karriereforfremmelse kan dette føre til å drive de ansatte mot å forbedre sine jobberelaterte ferdigheter for å oppnå ønskelig karriereutvikling og møte behovet som HR-systemene skaper ifølge Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (1997) referert til av Liu et al. (2017). Det er også en positiv sammenheng mellom HR-ledelse som fremmer deltakelse i arbeidsrelaterte beslutninger og de ansattes ønske om å utvikle, dele og øke sine jobberelaterte ferdigheter (Batt, 2002). I følge Bretz, Milkovich, & Read (1992) kan også HR-systemer øke de ansattes forståelse av hvordan de kan

forbedre sine relevante erfaringer gjennom regelmessig og nyttige tilbakemeldinger om resultatene deres.

Liu et al. (2017) referer også til Amabile (1996) som mener at jo sterkere den relevante jobberfaringen hos de ansatte er, jo flere alternativer blir tilgjengelig for å produsere noe nytt og for å utvikle nye kombinasjoner av ideer. Dette vil si at jobberelatert erfaring avgjør hva de ansatte kan gjøre i den kreative prosessen (Amabile & Pillemer, 2012).

En ansatt med høy grad av jobberelaterte ferdigheter har større sannsynlighet for å forstå roten til et problem, og kan dermed kombinere forskjellige sett med kunnskap for å produsere en kreativ løsning til problemet (Liu, et al, 2017). Kreativitet kan også komme av kunnskap og ferdigheter som er oppnådd gjennom omfattende opplæring og praksis, ifølge Weisberg (1999). Videre mener kreativitets- og innovasjonsforskere at de ansattes kreativitet ofte er utgangspunktet for innovasjon, (Zhou & George, 2001)

En organisasjon kan gjennom ulike HR-systemer påvirke de ansattes relevante erfaringer i jobben de gjør. Dette gjør at de innehar mer kunnskap de kan bruke på problemløsning, som kan øke kreativiteten og innovasjonsevnen til organisasjonen, fordi de ansatte kan produsere flere nye og kreative løsninger på et problem.

2.3.6 Ansettelse

Ansettelse legger til rette for sammensetning av ansatte, som gjør det til en viktig del i alle bedrifter. Wang & Zatzick (2019, s. 99) trekker frem at jo oftere en bedrift ansetter, desto større blir innovasjonsevnen. Nye ansatte med nytt kunnskapssett vil kunne tildele bedriften nyttig kompetanse gjennom delt kunnskap. Det blir også da viktig at de nye ansatte kommer overens med de som allerede jobber i bedriften for at kunnskapsdelingen skal forekomme i størst grad mulig. Tatt i betraktning at dette er tilfellet, kan hyppig ansettelse føre til økt læring. Som nevnt tidligere vil økt læring kunne bidra til økt innovasjon.

Bedrifter vil også ha inn personer som samstemmer med bedriftens mål og verdier. Like viktig er det å ta vare på de ansatte som er i bedriften. De ansatte kan brukes til å promotere den ønskelige kulturen fordi ledelsens verdier og oppfatninger reflekteres i de personene som blir ansatt eller forfremmet i bedriften. Personlighetstrekk som risikotaking, kunnskap, erfaring, energi og nysgjerrighet er nøkkelegenskaper for personer i innovative bedrifter. Samt er det

ledelsens gunst å ansette mennesker med diverse bakgrunner ettersom det kan føre til rikere idemyldring og prosesser som kan føre til innovasjon (Martins & Terblanche, 2003, s. 72).

Ansettelse kommer frem som en viktig faktor for å danne innovativ kultur, da det bidrar til bedriftens kompetansegrunnlag og utviklingen av dette.

2.3.7 Rituale

En timeplan som ofte inneholder formelle møter for å dele informasjon, deling og utvikling av ideer, diskutere uenigheter og konflikthåndtering er vanlige ritualer i høyt innovativt-støttende kulturer. Dette gjør at de kan diskutere problemer og komme til en felles enighet, men også at alle sammen får en felles forståelse av hva de holder på med og hva som skjer. Disse møtene kan inneholde ulike avdelinger eller bare ulike grupper innad i organisasjonen, dette gjør at alle sammen kan få et innblikk og forståelse av en ny ide. Slik kan alle sammen ha en medvirkning i hvordan denne ideen utvikles, og det øker sjansen for at denne ideen blir en suksess, noe som kan bedre innovasjonen til organisasjonen. Et rituale som også er en del av innovativ kultur er workshop (arbeidsmøte), som oppfordrer ansatte til å prate sammen og utveksle ideer. Det viser seg at den utøvende ledelsen er et svært viktig ledd for å utføre slike ritualer, det er viktig å ha en ledelse som vet hvordan man skal utføre ritualene på en god måte. Dette vil vise at ledelsen tar disse ritualene seriøst, da vil de andre ansatte som deltar skjønne poenget og verdien av å ha slike ritualer, og det vil skapes et felles sett med verdier (Jassawalla & Sashittal, 2002, s. 47).

For en bedrift som ønsker en innovativ kultur kan det tenkes ut fra teorien om ritualer, at de vil ha enkelte former for ritualer for å fremme en slik kultur i bedriften.

2.4 Ledelsesteorier

Ledelse er et vidt begrep, men det som er sentralt i ledelse er å ta beslutninger og skape oppslutning om disse blant personene i bedriften (Arnulf, 2012). I denne oppgaven ses det på koblinger mellom ledelsesteorier og innovasjon. Forskingen til Montes et al. (2005) hevder at lederen spiller en nøkkel rolle i innovasjon og i dannelsen av et klima som fostrer kreativitet. Slik forskning, samt Hughes et al. (2018) sin kvantitative forskning om hvilke lederstiler som er positivt korrelert med innovasjon, skaper grunnlaget for ledelsesteorien i denne oppgaven.

2.4.1 Autonomi i ledelse

Hughes et. al (2018) sin forskning framhever hvordan ledere skaper autonomi på arbeidsplassen som en viktig faktor for innovasjon. Ahmed (1998) diskuterer ikke bare

viktigheten av hvordan ledelsen driver HR-ledelse for å skape innovativ kultur, men han vektlegger også hvordan autonomi i arbeidshverdagen for de ansatte påvirker deres muligheter for å være innovative. Autonomi defineres som «*friheten til å kunne velge de aktiviteter man selv ønsker, hvor det samtidig gis mulighet for å realisere personlige interesser*» (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 47). I følge Amabile (1998) finnes det sammenhenger på at nøkkelen til kreativitet i bedrifter er at ansatte får frihet til å drive med utfordrende og problemløsende arbeidsoppgaver i autonomisk miljø.

“Empowering people to innovate is one of the most effective ways for leaders to mobilize the energies of people to be creative” (Ahmed, 1998, s. 39).

Innenfor ledelsesteorier er det lite ren teori om akkurat autonomi i ledelse. Autonomi kobles ofte opp mot transformasjonsledelse som bygger på utvikling av ansatte. Autonomi ses ofte på som et element av kulturen i bedrifter eller noe de ansatte skaper selv. Det krever derimot en dyktig leder for å skape en opplevelse av autonomi hos ansatte, balansere mellom å lede ansatte i riktig retning og vise tillit til at ansatte gjør den jobben de gjør bedre enn andre grunnet den innsikten de har på område. Dette behovet for autonomi er noe mennesker har og det er lederen sin oppgave å oppfylle det behovet (Chen, et al., 2015, s. 217).

Autonomi vil forekomme når man ikke opplever at ytre krefter som ledere og press utenfra får en til å føle at man må oppføre seg på bestemte måter. Det er her den tynne tråden mellom å lede og gi ansvar kommer inn i autonomi og ledelse. Dersom ansatte opplever autonomi når de lykkes i jobben kan det føre til at de selv tar kreditten for suksess grunnet at de føler at arbeid ble gjort på eget initiativ. I selvbestemmelsesteorier fokuserer de på hvordan autonomi påvirker arbeidsplassen (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008, s. 280). Slik teori ser på sammenhenger mellom indre motivasjon hos individer og interesse for jobben, og ikke ytre motivasjoner som lønn og status som grunnlag for å jobbe. Som leder må man ta avgjørelser og styre over andre samt balansere med å ha respekt for den enkelte ansatte. Van den Broeck et al. (2008) sin forskning viser til at det er sammenhenger mellom å møte ansatte basisbehov gjennom å bruke lederstiler som autonomi og skape intern motivasjon for at ansatte skal føle seg kompetente, tilhørighet og ha en egen vilje i arbeidet sitt.

Det er viktige støttemekanismer som må være på plass i en bedrift dersom man skal lykkes med autonomi i arbeidshverdagen. Autonomi kan gjøres i samspill med en sterk kultur innad i bedriften som styrer handlinger og oppførsel som lager glede og entusiasme for konsistent arbeid mot bedriftens innovative mål. Det er derimot flere fallgroper med slike tiltak dersom bedriften mangler tydelige og sterke verdier som evner å drive arbeidsoppgaver samlet og på lik linje mot de overordnede målene i bedriften. Slike forhold skaper problemer med å gi ansatte frihet og selvstendighet, det kan ses på en måte for abdikasjon av ansvar. Dersom ansvar og makt flyttes nedover i bedriften uten de riktige rammene eller struktur vil kaos utspille seg (Ahmed, 1998, s. 39). Dette belyser viktigheten av god ledelse av menneskelige ressurser som støttemekanismer for autonomi.

2.4.2 Transformasjonsledelse

En lederstil som også er positivt korrelert med innovasjon er transformasjonsledelse (Hughes et.al, 2018). Transformasjonsledelse defineres som *“style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest by altering their morale, ideals, interests, and values, motivating them to perform better than initially expected”* (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010, s. 610).

Teorier rundt transformasjonsledelse kan dateres tilbake til Weber (1947) og bygger på personlighetstrekk hos ledere som karismatisk og transformell. På 1980-tallet økte interessen for denne forskning innenfor organisatorisk oppførsel, grunnet undersøkelser som klarte å identifisere lederstiler i bedrifter lignende til transformativ ledelse (Knippenberg & Sitkin, 2013, s. 5). Den mest kjente teorien for transformativ ledelse er utviklet av Bass (1985), som fokuserer på hvordan man kan fremme intern motivasjon hos mennesker samt skape positiv utvikling. Det er en form for lederskap som appellerer til menneskers trivsel, ytelse og motivasjon, og utfra forskning på området har man identifisert fire elementer som sentrale i transformativ ledelse (Bass & Riggio, 2006, ss. 5-7):

Idealisert påvirkning

Denne faktoren bygger på at lederen i en bedrift eller avdeling skal være som et symbol for felleskapet. De såkalte følgerne identifiserer seg med lederen og har et ønske om å emulere dem. Bass & Riggio (2006) viser til at det er to aspekter til idealisert påvirkning: lederens

oppførsel og de elementene som følgerne tilskriver dem. Transformativ ledere har som et ønske å skape stolthet og en følelse av samhold.

Inspirerende motivasjon

Transformativ ledere oppfører seg på måter som motiverer og inspirerer mennesker rundt seg gjennom å gi mening og utfordring til følgerne. Gjennom å forme framtidige visjoner om hvordan fremtiden ser ut for mennesker og bedrifter, kommuniserer de forventinger for ansatte, samt demonstrere forpliktelse til målet og den delte visjonen. Transformativ ledere former visjoner, setter mål og går foran for disse forpliktelsene.

Intellektuell stimulans

Intellektuell stimulans bygger på at transformativ ledere stimulerer følgerne gjennom å stille provoserende spørsmål og tilnærme gamle problemer på nye måter. Det oppfordres til at man skal være kreative. Transformativ ledere unngår å kritisere individer dersom deres ideer ikke samstemmer med lederens og nye ideer og kreative løsninger er ønskelig fra følgerne. Følgerne blir inkludert i hele prosessen fra å adressere problemet til og komme med løsninger.

Individuell omtanke

Dette elementet bygger på grunnideen at man som transformativ leder klarer å behandle mennesker som enkelt personer. I det legger Bass & Riggio (2006) at transformativ ledere ser enhver følger sine behov for oppnåelse og vekst gjennom å være en mentor eller coach for dem. Dette kan praktiseres ved nye læringsmuligheter som er laget i et støttende klima. Interaksjoner med ansatte er personaliserte i en-til-en samtaler og som leder delegerer man mål og oppgaver med mål om å utvikle enkeltpersonene .

I transformasjonsledelse teorien vektlegges forholdet mellom leder og ansatte. Det er relevant å trekke fram hvordan dette forholdet påvirker partene. Sosial-relasjons mekanismer bygger på fundamentet til «social-exchange theory» til Blau (1964). Det sosiale forholdet mellom ledere og ansatte er en nøkkelfaktor for utvikling av sosiale forhold på arbeidsplassen fordi det kan redusere usikkerhet i sosiale utvekslinger blant ansatte. Tillit på arbeidsplassen er en viktig basis for innovasjon fordi slikt arbeid er ustabil og potensielt risikabelt. Å komme med nye ideer kan ofte møte motstand hos ledere i mer etablerte institusjoner og de potensielle fordelene med nye og innovative ideer er sjelden garantert eller tydelige. Dermed

er det viktig å danne et psykologisk trygt miljø i bedrifter som skal fasilitere ansatte til å være kreative og innovative (Hughes et al., 2018, s. 9).

2.4.3 Lederskapsstilers påvirkning på innovasjon

Lederskapsstiler som typisk er regnet som konstruktiv og positiv (transformativ, autonomisk) viser seg å være positivt korrelert med både kreativitet og innovasjon. Ut fra Hughes et. al (2018) sine resultater tyder det på at det er en sammenheng mellom kontemporære lederstiler som transformativ ledelse, spesifikke leder egenskaper/virkemidler, betinget belønninger og lederskap som skaper autonomi, gir en positiv effekt på innovasjon blant ansatte i bedrifter. De fremhever transformasjonsledelse og autonomi i ledelse som de mest positive korrelerte med innovasjon.

I Hughes et. al (2018) sin forskning ble transformativ lederegenskaper som intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon framhevet som spesifikke faktorer som viste positive sammenhengene mellom transformativ lederstil og innovasjon på arbeidsplassen (Hughes et. al, 2018, s. 5). Intern motivasjon blir framhevet som en av de viktigste faktorene på individnivå, da det bidrar til ansattes egen motivasjon til å jobbe med og være kreative. I tillegg til ansattes kunnskap og erfaringer vil det være viktig at ansatte har intern motivasjon til å involvere seg og jobbe på den måten (Hughes et. al, 2018, s. 6). Denne form for motivasjon kan knyttes til både transformativ ledelse og autonomi fordi transformativ ledelse bygger på å skape intern motivasjon og utvikling blant følgerne, og autonomi bygger på frihet og styre eget arbeid, altså løse oppgaver på sin egen måte.

Ledere spiller en viktig rolle for innovasjon i en bedrift, fordi de nøye velger ut ansatte basert på deres tro om at ikke alle medlemmene i organisasjonen vil fungere effektivt i en innovativ avdeling. De har også en tendens til å overvinne eksisterende normer og å bringe mye ressurser mot innovasjonsprosessen, selv om bedriften kan være imot å bruke så mye ressurser på det. Til tross for de grunnleggende verdiene blant ansatte som leder til innovasjon kan antyde at det er mulig uten en leder, virker det som at ansatte ikke får samme annerkjennelse og mestringsfølelse over å komme med nye produkter og ideer uten et godt og sterkt lederskap (Jassawalla & Sashittal, 2002, s. 55). Dette viser også hvordan sosialmekanismer mellom leder og ansatte kan være viktig for innovasjon.

Lederskap kan gi både positive og negative effekter på innovasjon i en bedrift. Det kan være ulike barrierer som hindrer innovasjon på arbeidsplassen. Ahmed (1998) viser til strukturelle barrierer som eksempler som ofte hindrer innovasjon i bedrifter samt velkjente tilbakemeldinger fra ledere til ansatte som stopper innovative handlinger (Ahmed, 1998, s. 40):

Typiske organisatoriske barrierer:

- Selvpålagte barrierer
- Uberettiget antakelser
- En korrekt tenkemåte
- Mislykkes i å utfordre det åpenbare
- Press til å samsvare
- Frykt for å se dum ut

Ulike «killer phrases» som ofte stopper innovative initiativ:

- «det vil koste for mye»
- «vi har aldri gjort ting på den måten før»
- «om det er bra, hvorfor har ingen tenkt på det før?»
- «Har noen andre gjort lignende?»
- «Ja, men....»
- «det kan ikke gjøres på den måten»
- «Det er umulig»

2.5 Oppsummering

I teoridelen er det diskutert ulike relevante teorier om mulige koblinger mellom HR-ledelse og innovasjon. Innledningsvis i teoridelen er det definert hva innovasjon er og ulike former for innovasjon. Videre diskusjon omhandlet teorier om hvordan HR-ledelse og ledelsesteorier kan påvirke innovasjon. Teorien som kommer frem leder til antakelser som alle går ut på hvordan de ulike aspektene kan bidra til en innovativ kultur. Det første som sees på er at kultur kan ha stor betydning for en bedrifts innovasjonsevne, det å ha en kultur som støtter

kreativitet og har stor tro på mennesker ses på som viktige faktorer som er med på å fremme innovasjon. Samt det å bruke ulike subkulturer for å øke en bedrifts innovasjonsevne.

Videre ses det på hvordan HR-ledelse kan være med på å fremme innovasjon, det å bruke og behandle de menneskelige ressursene riktig kan være viktige faktorer som påvirker innovasjon (Lewicka, 2010). Myk HR er noe som trekkes frem som en mulig faktor som er med på å øke en bedrifts innovasjonsevne. Her trekkes motivasjon inn som en viktig faktor som fremmer innovasjon, og da spesielt de ansattes indre motivasjon (Ganta, 2014). Dette fører videre ut i lagarbeid som en viktig faktor som kan fremme innovativ kultur i en virksomhet.

Delen om kompetanse og kompetanseutvikling viser viktigheten av ansattes kompetanse for å kunne drive med innovasjon og skape en innovativ kultur. I utviklingen av kompetanse kommer prøving og feiling frem som en viktig bidragsyter, og fremtrer som en viktig faktor i dannelsen av en innovativ kultur. Det trekkes her frem at det å legge til rette for at ansatte kan lære av sine feil, samt det å framheve gode prestasjoner er sentralt for å fremme en bedrifts motivasjon. Ansattes relevante erfaringer trekkes også frem som en bidragsyter til innovasjon i bedriften. Ansettelse ses også på som en viktig faktor for innovasjon, det å ansette de riktige personene og ansette nye folk kan bidra til å øke innovasjonsevnen til en bedrift (Wang & Zatzick, 2019). Videre ses det på ritualer som et hjelpemiddel ved innovative kulturer.

Basert på teorien som er presentert ovenfor er det to området vi mener er sentrale for å besvare vår problemstilling på en best mulig måte. Kultur og myk HR fremtrer som to viktige faktorer som kan være med på å fremme en innovativ kultur i en bedrift. Disse to områdene legger et grunnlag for at de andre teoriene også kan tre frem og bidra til en mer innovativ kultur. Vi har på grunnlag av dette utarbeidet et forskningsspørsmål som tar sikte på å finne ut om dette kan ha en effekt på innovasjonen i Digital Innovasjon Posten (DIP), forskningsspørsmålet er følgende:

Hvordan påvirker kultur og myk HR innovasjonsevnen til Posten Norge?

I teoridelen om lederskap ses det på ledelse som skaper autonomi, dette framstår som en sentral faktor i dannelsen av en innovativ kultur. Transformativ ledelse ses også på som en bidragsyter til innovasjon, dette går ut på å ha en form for lederskap som appellerer til

menneskers trivsel, ytelse og motivasjon, noe som påvirker innovasjonsevnen i en bedrift. Disse måtene å lede på utfyller hverandre i mål om å skape en innovativ kultur.

Dette er også områder vi tror spiller en avgjørende rolle for den innovative kulturen vi tror de har i DIP, og planlegger derfor å vektlegge dette i analysedelen. Vi har dermed utarbeidet et forskningsspørsmål som har til hensikt å finne ut om disse teoriene kan være med på å danne innovativ kultur i DIP. Forskningsspørsmålet er som følger:

Hvilke rolle har ledelse og autonomi blant de ansatte for en innovativ kultur i Posten Norge?

3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi gjennomgå metodene brukt i dette studiet for å utforske problemstillingen. Reliabilitet og validitet skal diskuteres, og det skal trekkes frem begrunnelser for de relevante beslutninger som er tatt, og det skal forklares i sin helhet hvordan vi har gjennomført bacheloroppgaven.

Gripsrud, Olsson & Silkoset (2017, s.15) definerer metode som en planmessig fremgangsmåte. For å finne ut hva slags metode man skal bruke, må man ha klart for seg hva man ønsker å oppnå (Gripsrud et al., 2017, s.15). I denne oppgaven ønsket vi å besvare problemstillingen "Kan HR-ledelse fremme innovativ kultur i Posten Norge?". For å gjøre dette er det blitt brukt ulike forskningsmetoder for å innhente, bygge opp og analysere ulike former for data. Det skal nå ses nærmere på disse forskningsmetodene i henhold til oppgaven.

3.1 Forskningsmetode

I denne oppgaven er det brukt kvalitativ metode for å gjennomføre forskningsarbeidet. Lichtman (2013, s. 9) referer til Berg & Lune (2011) som uttaler at kvalitativ forskning leter nøye etter svar ved å undersøke ulike sosiale sammenhenger og de individene som inngår i disse sammenhengene. Berg & Lune (2011) trekker videre inn at kvalitative forskere er mest interessert i hvordan mennesker innordner seg og sine omgivelser, og hvordan dem sammen skaper hele sammenhengen gjennom symboler, ritualer, sosiale strukturer, sosiale roller, og så videre.

Ettersom problemstillingen og oppgaven i stor grad omhandler menneskelige ressurser, var det viktig for oss å komme i kontakt med noen av dem det gjaldt og få innsikt i detaljer og underliggende faktorer. Ved å bruke kvalitativ metode i dette forskningsarbeidet har vi da altså fått muligheten til å gå mer i dybden på hva som virkelig påvirker ansatte, og hvordan deres opplevelser og erfaringer faktisk er på de ulike områdene. Dette har gjort at vi har kunnet fange opp små detaljer ved ulike områder, som trolig ikke ville kommet frem gjennom en kvantitativ metode. Med dette menes at personlige meninger, erfaring og oppfatning kan beskrives med nøyaktighet og detalj.

3.1.1 Eksplorativt og samsvarsdesign

Eksplorativt design omhandler at beslutningstaker i utgangspunktet sitter med relativt lite kunnskap om et saksområde, og store deler av det primære målet er å utforske temaet

nærmere. Man har ikke tydelig «bilde» om hvilke teoretiske sammenhenger som eksisterer på forhånd, og man tar derfor til bruk ulike former for teori og litteraturstudier skrevet av andre for å forstå og tolke sammenhenger. Videre utvikles det hypoteser og forskningsspørsmål om mulige sammenhenger (Gripsrud et al., 2017, s. 47). Dette viser til en induktiv metode.

For å samle inn informasjonen vi trengte til saksområdet brukte vi først teorier og litteratur fra pensumbøker og tidsskriftartikler. Dette ga oss et teoretisk grunnlag, som ga oss muligheten til å videre forme forskningsspørsmål som skulle hjelpe oss å belyse problemstillingen. For å kunne belyse den, måtte vi ha faktiske tilfeller fra virkeligheten. Disse tilfellene trakk vi frem gjennom informantene i DIP som ga oss deres informasjon, erfaring og meninger gjennom dybdeintervjuer.

Samsvarsdesign beskrives av Bukve (2016, s.135) som en prosess hvor man etablerer en teoretisk ramme eller modell og forventninger til funn før man begynner å analysere casen. Deretter holder man opp funnene fra analysen mot de forhåndsnevnte forventningene eller hypotesene.

Slik forskningsprosessen vår har foregått, er eksplorativt design og samsvarsdesign blitt brukt parallelt, som et hybrid design. Det konkrete saksområdet i seg selv satt vi i utgangspunktet med lite kunnskap om, og vi måtte derfor dedikere mye tid og plass til å innhente og presentere relevant teori og forskning for å skape en teoretisk ramme til forskningsarbeidet. Basert på den teoretiske rammen dannet vi forskningsspørsmål, som lot oss teste teorien med de funnene som kom frem gjennom dybdeintervjuene, som da formet en analysedel. På dette viset er det brukt elementer fra både eksplorativt design og samsvarsdesign for å gjennomføre casestudiet.

3.2 Primær- og sekundær data

Data deles inn i to ulike typer; primærdata og sekundær data. Primærdata er data som forskeren selv samler inn med formål om få svar på den avgrensede problemstillingen, mens sekundær data er allerede eksisterende data som er innsamlet data for andre formål (Dalland, 2013). Fordelen med primærdata er at den er spesialtilpasset oppgaven, men innsamling av slik data er kostbart og tidskrevende. Sekundærdata er derimot enklere å samle inne, men vil

ikke alltid gi den informasjonen man er ute etter. Derfor er det ofte hensiktsmessig å søke og samle inn sekundærdata, før man starter en feltundersøkelse.

I vår oppgave har vi gjort nytte av begge typer data. Vi benyttet primærdata i form av intervjuer vi gjennomførte og dialog vi hadde med informantene i DIP. Sekundærdata vi benyttet oss av var offentlige dokumenter som bærekraftsrapporten, tidsskrifts- og forskningsartikler, samt tilsendte filer fra informantene angående innovasjon i DIP. Før vi startet oppgaven vår brukte vi deres hjemmeside og rapporter vi fant for å få et bilde over hvordan DIP fungerte, dette hjalp ved utformingen av intervjuguiden (vedlegg 1) grunnet at vi hadde mer innsikt om hvordan innovasjon i DIP forekommer.

3.3 Datainnsamlingsprosessen

Da vi vi hadde bestemt oss for problemstilling og forskningsmetode utformet vi en intervjuguide som skulle fungere som et veiledende manus i intervjuene. Det første intervjuet ble gjort med både informant 1 og informant 2 og var et bredere og dypere intervju enn intervjuene med informant 3 og 4 som var separate intervjuer. Vi endret litt på intervjuguiden på disse intervjuene grunnet at vi fant ulike temaer fra det første intervjuet vi vil se nærmere på og grunnet at noen av spørsmålene ikke var like relevant for informant 3 og 4. Vi utarbeidet underspørsmål til hovedspørsmålene på hvert tema for å gi informantene mulighet til å utdype svar og for å belyse viktige temaer.

Ambisiøst nok kontaktet vi først Direktør for digital innovasjon i Posten i forsøk å få hen som informant til oppgaven, dessverre hadde ikke hen mulighet til å være en del av oppgaven vår. Vi fikk derimot hjelp til å finne de informantene vi trengte for å utforske problemstillingen. Disse informantene hjalp oss videre med å få informant 3 og 4, med en metode som er kalt snøball utvalg (Dalland, 2013). Vi kom dermed i kontakt med informanter som vi utgangspunktet ikke hadde kommet i kontakt med selv.

Det første intervjuet med informant 1 og 2 var i utgangspunktet planlagt at det skulle gjennomføres på arbeidsplassen deres på et møterom, men grunnet Covid-19 var dette ikke mulig. Vi ble da enige med informantene om å foreta intervjuet over videotjenesten Microsoft Teams som informantene og forskningsgruppen var komfortable med. Det var to fra forskningsgruppen til stede under intervjuene hvor en ble utnevnt til å føre selve intervjuet mens den andre noterte seg sanseintrykk og kom med spørsmål som ikke var i

intervjuguiden, men ble relevante oppfølgingsspørsmål utfra konteksten i intervjuet. Dette samarbeidet fungerte godt og førte til en effektiv prosess. Intervjuene varte om lag en time hver som viste seg å være passende. Informantene fikk på slutten av intervjuet mulighet til å komme med innspill dersom det var noe de ville tilføye.

I etterkant av intervjuene hadde vi også mulighet til å kontakte informantene med oppfølgingsspørsmål, som ga oss muligheten til å oppklare eventuelle misforståelser eller tvetydigheter.

3.4 Våre informanter

I denne oppgaven ble 4 informanter fra Digital Innovasjon Posten (DIP) benyttet i utførelsen av forskningen. De ulike informantene hadde ulike bakgrunner og stillinger i DIP, noe som styrket resultatenes representativitet. Informantene ble kodet med kodenavn I for informant og tilgitt et nummer som identifiserer dem.

I1 har jobbet i Posten siden september 2014 og er forretningsutvikler i Posten avdeling Digital innovasjon.

I2 har jobbet i Posten siden september 2015 og har en lederstilling i Posten avdeling Digital innovasjon.

I3 har jobbet i posten siden februar 2018 og er UX-designer i Posten avdeling Digital innovasjon.

I4 har jobbet i Posten siden mars 2013 og er virksomhetsarkitekt i Posten avdeling Digital innovasjon.

3.5 Refleksivitet

Når man utfører et kvalitativt forskningsprosjekt innebærer det at forskeren selv tar del i datainnsamlingsprosessen. Det er derfor viktig at man som forsker er bevisst og kan gjøre rede for og kritisk vurdere etiske og vitenskapelige utfordringer med egen posisjon. Forskerne bærer med seg forhistorier, kunnskaper og holdninger som virker inn på hvordan dataene som innhentes, tolkes og bearbeides (Dalland, 2003).

Først må forskerens avstand til fagfeltet som skal undersøkes avklares. Vår relasjon til Posten er for det meste preget av interaksjon vi har fra å motta og sende post, samt har den store nedbemanningprosessen til Posten vært diskutert i media, samt at de ble kåret til den mest

innovative bedriften i 2019. Utfra dette har vi utviklet oss holdninger om hvordan Posten er og fungerer. Vi hadde derimot begrenset med forforståelse om hvordan Posten drev med innovasjon og hvordan dette oppfattes internt i bedriften. Det å adskille oss fra våre eksisterende holdninger, for å starte forskningsprosessen med et åpent sinn var ikke krevende. Dermed hadde vi mulighet til utføre forskningsprosessen med «nye» øyne og ingen forutinntattheter.

Ved en kvalitativ studie er man som forsker ofte i direkte kontakt med informantene. Denne kontakten kan påvirke forskerens subjektivitet, fordi det kan være vanskelig å unngå og tydeliggjøre for sine egne synspunkt for det som undersøkes. Det er dermed essensielt å redegjøre for utfordringene dette medfører, og ta hensyn til hvordan dette kan påvirke resultatene (Dalland, 2003). For å vise hensyn til dette utformet vi intervjuguiden med det formål og stille åpne spørsmål til informantene for å invitere dem til å snakke ærlig og åpent om temaene. I intervjuene prøvde vi å bruke et mest mulig nøytralt språkbruk og ikke stille ledende spørsmål med formål å lede informantene minst mulig.

Grunnet av at vår overordnede problemstilling så på koblinger mellom HR-ledelse og innovasjon fattet dette området mest interesse for oss. Dermed måtte vi prøve å ikke la vår interesse for dette gå på bekostning av nøytralitet og unngå å presse frem svar som kunne hjelpe oss i forskningen. Vi reviderte spørsmål i plenum for å forsikre oss at spørsmål ikke var ledende og mest mulig åpen for diskusjon fra informantene.

3.6 Reliabilitet og validitet

Utfra ressursene som er tatt i bruk i forskningsprosjektet resulterer det i styrker og svakheter. Dataen som er samlet inn må også diskuteres om den er relevant for problemstillingen og om dataen som er samlet inn er pålitelig. Det er to krav som stilles til dataen, validitet og reliabilitet. Validitet handler om presisjonen og i hvor stor grad funnene er sanne, hvilket forteller oss i hvilken grad studiene er gyldige. Reliabilitet handler om at studiet er konsistent, stabilt og repeterbart, altså i hvilken grad studiet kan etterprøves (Brink, 1993, s.35). Disse kravene blir diskutert i følgende avsnitt ved å se hvordan ulike aspekter ved utførelsen av forskningsprosjektet påvirker dataens reliabilitet og validitet.

Før vi gikk inn i intervjufasen utarbeidet vi en intervjuguide i plenum med varierte spørsmål som skulle belyse ulike sider av problemstillingen, som styrker oppgaven sin validitet. I

utarbeidingen av intervjuguiden sendte vi utkast av den til I1 og I2 og informerte de om hovedtemaene vi skulle spørre om, samt problemstillingen, noe som kan ha gjort at I1 og I2 kunne gi bedre og reflekterte svar samt at det kan ha påvirket ærligheten i svarene deres. Med I3 og I4 informerte vi bare om problemstillingen vår før vi hadde intervjuene, noe som kan ha gjort at de besvarte spørsmålene «top of mind» og var kanskje mer ærlig i sine svar, men de hadde derimot mindre sjanse til å reflektere over spørsmålene. Ærlige svar styrker derimot påliteligheten i den dataen vi samlet inn og dermed oppgaven sin reliabilitet. I transkriberingsprosessen fant vi ut av at noen av oppfølgingsspørsmålene ble stilt som ja/nei-spørsmål og kom dermed ikke dybden på det aktuelle spørsmålet. Dette bidrar til å svekke validiteten til dataene som vi samlet inn.

Det hadde vært ønskelig at vi hadde utført et testintervju med en annen relevant informant før vi intervjuet de informantene vi brukte i oppgaven. En gjennomføring av et slikt testintervju kunne ha hjulpet oss med å styrke intervjuguiden ved å identifisere svakheter som formulering av uklare spørsmål og ja/nei spørsmål. Det kunne ha ført til at dataen som ble samlet inn kunne ha økt reliabilitet dersom spørsmålene var mer presise med tanke på hva vi ønsket å få svar på.

Med intensjon å få innsikt i hvordan HR-ledelse påvirker innovasjon, var det viktig å få tak i personer som jobbet aktivt med innovasjon i Posten. Dette styrker validiteten for dataen vi samlet inn, fordi vi intervjuet personer som var i målgruppen til problemstillingen. Vi intervjuet fire informanter selv om man ønskelig skal intervjuere personer til det ikke lenger dukker opp ny informasjon så klarte vi å innhente relevant data for problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Utfra intervjumaterialet så vi også at det meste av informantenes svar samsvarte og at det var et relativt unisont syn på hvordan de beskrev DIP. Dette kan ha hengt sammen med at vi fikk kontakten ved bruk av snøballmetoden. Denne metoden førte også med seg en nedside i og med at vi kan ha blitt introdusert til et bestemt utvalg som kan ha hatt delvis samme oppfatninger som igjen kan ha påvirket undersøkelsen og konklusjon vi har kommet fram til. Dette kan ha svekket reliabilitet til informantene, men grunnet at informantene alle hadde forskjellige stillinger i DIP kan det ha styrket reliabilitet grunnet variasjonen deres.

Vi planla i utgangspunktet å utføre dybdeintervjuene ansikt til ansikt. Vi ønsket det fordi da kunne vi observert sanseintrykk og kroppsspråk som informanten tok i bruk under

intervjuet. Grunnet Covid-19 måtte vi bruke videointervju. Denne formen for intervju ga oss fortsatt muligheten til å ta innover oss sanseintrykk, men det gjorde intervjuene mindre personlige og det var vanskeligere å skape tillit mellom forskningsgruppen og informantene på samme nivå som et personlig intervju ville gjort.

For å sikre at transkriberingsprosessen ble korrekt, brukte vi lydopptak for å ta opp intervjuene. Dette stryket reliabilitet til dataen som ble samlet inn grunnet av at det som ble transkribert var i mest mulig samsvar hva informantene faktisk sa i intervjuene. I og med at vi sendte ut et informasjonsskriv til informantene om lydopptak og videosamtale, så var de på forhånd klar over hvordan intervjuet skulle gjennomføres som ga dem muligheten til å være på et sted hvor de ikke ble forstyrret. I utgangspunktet styrket dette påliteligheten til dataen, men grunnet at alle var hjemme skjedde det at det ene intervjuet ble litt forstyrret midt i, noe som kan ha påvirket informanten sine svar. I løpet av intervjuet kom det fram at en av informantene allerede hadde godtatt en stilling i en annen bedrift som kan ha påvirket individets reliabilitet.

For å oppsummere kan vi konkludere at intervjuguiden hadde noen svakhetstrekk, men i stor grad tilførte oppgaven validitet da den la til rette for å belyse problemstillingen. Vi så at informantene potensielt var fra samme sosiale gruppe, men ettersom det var stor variasjon i deres arbeid og stillinger fikk vi variasjon i data vi samlet inn. Det å utføre et testintervju hadde vært fordelaktig for å styrke intervjuguiden og dermed styrket validiteten og reliabiliteten til dataen.

3.7 Etikk, personvern og informert samtykke

Forskningsetikk dreier seg om et sett av normer og verdier som har som formål å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet. Det å opprettholde personvern og å sikre troverdighet av forskningsresultatene, uten at det skal ramme enkeltpersoners integritet (Dalland, 2013).

Før intervjuet ble informantene informert om at deltakelse var frivillig, og at de kunne trekke seg fra forskningen når som helst. Anonymitet kan være en viktig faktor for at personer vil være en del av forskningsprosjekter. Det er to typer for personidentifiserende opplysninger, som vi måtte vise hensyn til, direkte og indirekte personopplysninger (Dalland, 2013). For å sikre at informantenes identitet ikke skulle bli gjenkjent, brukes det koder istedenfor navn for å aidentifisere dem. Det brukes kjønnsnøytrale begrep som «hen» når

enkelpersoner ble nevnt for å ikke avsløre kjønnen til informantene. Dette gjør at opplysninger ikke kan knyttes til enkeltpersoner (Dalland, 2013). Før intervjuene fikk informantene tilsendt et skriv som kort forklarte hva problemstillingen og temaet var, samt ulike områder det var ønsket informasjon om. Gjennom dialog med informantene ble det enighet om passende intervju tid med rom for slingring.

Et annet viktig aspekt med personvern er taushetsplikt. Så når vi i vår oppgave anfører vårt prosjekt er det viktig at informantene får ivareta sin anonymitet. I vår oppgave har vi ikke brukt direkte personopplysninger som kan identifisere informantene. Vi har derimot tatt i bruk indirekte personopplysninger som informantene sin stilling og ansiennitet. Det vil utfra denne informasjonen om informantene fortsatt være vanskelig identifisere informantene da det er mange personer i Posten med tilsvarende jobbtitler.

Det ble brukt lydopptak til å ta opp intervjuene. Det ble derfor laget et vedlegg om samarbeid og personvern som ble sendt ut til informantene (Vedlegg 2). Dermed var alle informantene kjent med hensikten til lydopptakene og godtok det som sto i vedlegget. Informantene ble tilbydd en kopi av opptakene noe som de alle avsto, de hadde god fortrolighet til behandlingen av dem. Etter transkriberingsprosessen ble lydopptakene av informantene slettet.

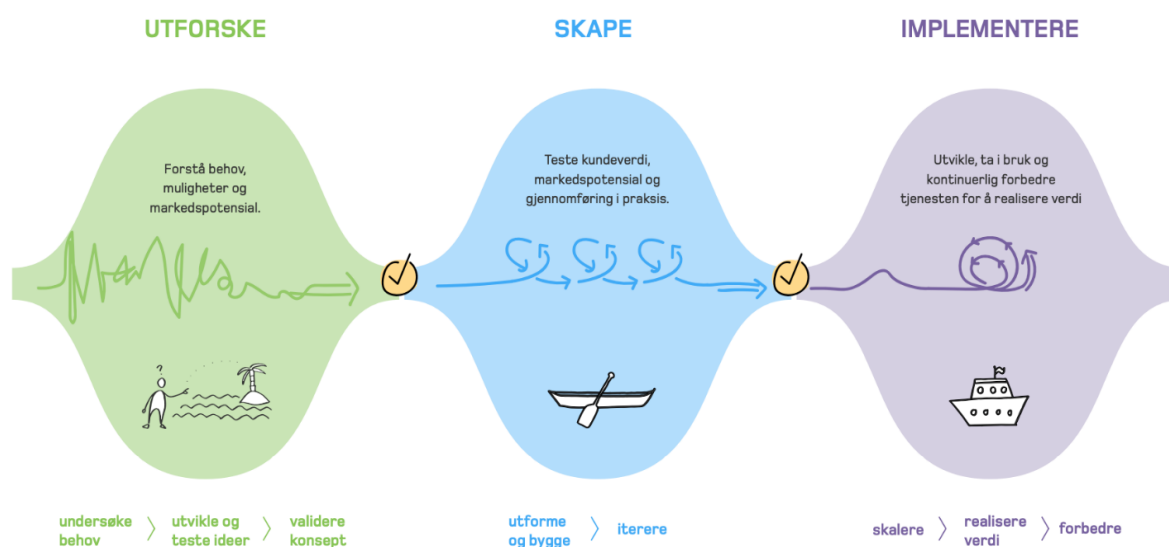
4.0 Analyse

I analysedelen baserer vi vår analyse på det teoretiske grunnlaget vi har skrevet i teoridelen og på 4 informanter som jobber i digital innovasjonsavdelingen i Posten Norge. Her skal vi analysere og teste om de antakelsene som kommer frem i teoridelen stemmer, samt å besvare forskningsspørsmålene våre. Dette skal hjelpe oss med å komme frem til et svar på problemstillingen vår «Kan HR-ledelse fremme innovativ kultur i Posten Norge». Med HR-ledelse her mener vi hvordan de i Digital Innovasjon Posten (DIP) behandler og håndterer sine menneskelige ressurser, og vi skal gå inn på temaer som kultur, ansettelse, lederskap, HR og lagarbeid for å finne ut om dette er med på å fremme den innovative kulturen i Posten og er noe av grunnen til at de er så innovative.

4.1 Helix

Før vi går inn i analysedelen skal vi avklare hvordan Helix-modellen til Posten fungerer. Det er et tiltak som Posten har brukt i sin innovasjonsprosess og kom hyppig fram som det mest sentrale tiltaket Posten har gjort for hvordan de ønsker at de skal drive med innovasjon.

Helix er en innovasjonsmetode utviklet av Posten som fokuserer på samarbeid og innsikt. Arbeidsmetoden skal hjelpe til med å sikre utvikling av tjenester som kundene faktisk vil ha, ved at de starter med å utforske kundebehov. Helix består av tre faste faser for utforskning, testing og utvikling, og innebærer også at teamene er små og tverrfaglige (Posten Norge, 2020b).



Figur 1: De tre fasene i arbeidsmetodikken Helix, (Posten Norge, 2019a).

I utforskerfasen ser man på kundebehov og markedspotensialet. I denne fasen bestemmer man seg for om ideene er gode nok til å gå videre, og om det er noe kundene faktisk vil ha. Dette gjør at de sparer kostnader og tid fordi de allerede i første fase avgjør om det er lønnsomt å gå videre eller ikke. Dette er ulikt fra hva som var standarden før, der man gjerne startet med en løsning på et problem og jobbet videre derfra. Dette gjorde at de ikke visste om tjenesten var vellykket før den var implementert og markedsført (Posten Norge, 2020b). Videre i skaperfasen begynner man å gjennomføre ideen og teste den. Hvis ideen fortsatt ser lovende ut beveger man seg mot implementeringsfasen. Her tar man i bruk tjenesten i markedet, og forbedrer den for å realisere verdi.

Det er ingen tvil om at Helix har hatt stor innflytelse på innovasjonsevnen til Posten, og det blir spennende å se hvordan de utvikler denne arbeidsmetodikken videre. Direktøren for Digital innovasjon sier at de skal fortsette å videreutvikle Helix basert på medarbeidernes innspill og erfaringer (Posten Norge, 2020b). Posten har også vedtatt at Helix skal være standardmetoden for arbeid rundt innovasjon i hele konsernet. Arbeidsmetodikken Helix har fått mye oppmerksomhet fra andre selskaper og Dr. Nils Fonstad fra Massachusetts Institute of Technology (MIT) har blant annet skrevet en rapport om Helix, (Posten Norge, 2020b).

Arbeidsmetodikken Helix viser den overordnede måten de ansatte skal jobbe med innovasjon. Den viser hva som er målet i de ulike fasene, men hvordan de ansatte velger å nå dette målet er opp til dem selv. Dette gjør at de ansatte i mindre grad er avhengige av ledere som skal styre måten de jobber på.

4.2 Innovasjon

I teoridelen så vi på radikal innovasjon som Joshi (2013) beskrev som noe helt nytt eller en vesentlig endring. Informant 1 sier at de skal satse mer på denne type innovasjon fremover. Det er som regel dyrere og mer usikkert å jobbe med radikal innovasjon siden man beveger seg mot noe som ikke har blitt utforsket før. Siden Postens monopol ble endret etter liberaliseringen i 2016 (Postkom, 2018) truer flere store aktører å komme inn på banen. Informant 4 mener derfor at de må jobbe mer med radikal innovasjon slik at de er bedre forberedt når de virkelig store konkurrentene kommer, som Amazon.

Medarbeiderdrevet innovasjon som Regjeringen (2012) beskrev som innovasjon der medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaringer står i fokus, fant vi tydelige tegn for i DIP. Der

jobber medarbeiderne i teams for å løse problemer, og er sammen med ledelsen inkludert i hele innovasjonsprosessen. Måten de jobber med innovasjon på er gjennom metoden Helix, og blir dratt frem som en sentral faktor for deres innovasjonsarbeid. Informantene er alle begeistret for Helix, I3 sier videre at denne metoden er deres kompass for innovasjonsprosesser i Posten.

4.3 Hvordan påvirker kultur og myk HR innovasjonsevnen til Posten Norge?

For å belyse problemstillingen skal vi nå analysere faktorer innen kultur og MYK HR, og hvordan dette legger til rette for ulike aspekter som er med på å øke innovasjonsevnen og danne en innovativ kultur i DIP. Dette skal gjøres ved å besvare det overnevnte forskningsspørsmålet gjennom analyse.

4.3.1 Kultur

Kultur er en noe som er svært sentralt i en bedrift, Egerdal (2017) beskrev kultur som «måten vi gjør ting her hos oss», her blir det da måten de gjør ting på hos DIP. Kulturen har svært mye å si for en organisasjons funksjon (AFF, u.å), og i DIP er deres funksjon at de skal være innovative og komme med nye løsninger og forretningsideer, så man kan her se at kulturen har stor betydning for deres innovasjonsevne.

I intervjuene med DIP kommer deres kultur ganske klart frem, de beskriver deres kultur som en veldig åpen kultur hvor mye av fokuset er på å dele. Dele ideer og kunnskap er en ting som er svært i fokus og på denne måten får de hele tiden utviklet seg selv og nye ideer. Det er her rom for å tenke nytt og prøve nye ting, man får sjeldent nei fra lederne til å prøve ut ting. De prøver å skape en solid innovasjonskultur i DIP, og noe som bidrar stort til dette er Helix metoden. Dette er med på å gjøre terskelen mye lavere for å teste ut nye ting, da de tester produkter mye tidligere enn før om det har potensiale i markedet. De ansatte er da ikke like redde for å feile med en ide ettersom det ikke er så dyrt for bedriften, og det vil ikke få noen store negative konsekvenser.

«Person-organization fit» (P-O) ble definert av Kristof (1996) som kompatibiliteten mellom de ansatte og deres organisasjon. Det er tydelig at de ansatte og Posten spiller på lag, ved at organisasjonen gir dem frihet i jobben sin i DIP, og at de ansatte leverer resultater gjennom innovasjon. I1 sier også at de ansatte jobber i Posten over lang tid, og at de som regel slutter fordi de vil ha noe nytt på CV-en. Det er tydelig at de ansatte trives i Posten, og at organisasjonen møter deres behov. Nishii & Wright (2008) referert til av Liu et al. (2017)

mener at når de ansatte føler deres behov og ønsker blir møtt av organisasjonen, vil de engasjere seg i atferd som er tiltenkt av HR-systemene. Dette gjør at HR-systemene kan «styre» de ansatte i tiltenkt atferd, ved at de møter de ansattes behov.

Smith et al. (2008) referert til av Aasen & Amundsen (2011) mener også at organisasjonskulturen kan stimulere medarbeiderdrevet innovasjon, ved å ha en kultur som motiverer og oppmuntrer ansatte til å engasjere seg og dele ideer. Informant 2 omtaler kulturen slik: *«Vi etablert den her Innovasjonshuben på en helt egen etasje, så det har liksom vokst opp en liten egen kultur rundt det også på et veldig positivt vis, at man mest sitter og jobber, man sitter i team, det er liksom mer munter stemning. Det er et ganske ungt miljø».*

De har klart å bygge en positiv kultur i DIP hvor de ansatte trives og er ivrige etter å gjøre ting. Denne åpenhets- og delingskulturen er også med på å bidra til en kultur hvor alle er imøtekommende. De deler kunnskap og erfaringer på tvers av avdelinger. Ved å ha en slik åpenhet er det lettere å være innovativ ettersom det gjør at flere har mulighet til å komme med innspill, og da er det større sjanse for at noen kommer opp med en god ide. Denne kulturen har vist seg å bidra positivt til innovasjon i DIP.

4.3.2 Subkultur

Jassawalla & Sashittal (2002) trekker frem hvordan ulike subkulturer og ulike verdier innad i bedriften kan føre til økt innovasjon, om de brukes på riktig måte. Deres teori om å kombinere ulike subkulturer og få mennesker fra ulike kulturer til å jobbe sammen så vil det det skapes nye verdier og kunne føre til økt innovasjon.

I det første intervjuet med Digital Innovasjon Posten (DIP) så forklarer I1 og I2 at de ikke har ulike subkulturer innad i bedriften, men dette er noe som kan være vanskelig å beskrive eller forklare for noen som selv jobber der. Men stort sett i alle bedrifter så består de av ulike kulturer innad, da altså subkulturer. De beskriver derimot kulturen i DIP som en veldig åpen kultur hvor de har stort fokus på å dele og hele tiden diskutere med hverandre. I deres avdeling baseres veldig mye på tillit, så de kan i stor grad stole på hverandre og samarbeide. Måten de jobber på i innovasjonsavdelingen er at de deler seg inn i tverrfaglige team, altså team bestående av personer som har ulike faglige kompetanser og spesialiseringer, og de henter inn folk fra andre avdelinger om det er behov for det. For eksempel hvis de jobber med

et prosjekt som handler om hjemlevering og skal utvikle noe der, så henter de inn personer som jobber med hjemlevering og samarbeider med dem.

I4 sier derimot at det dannes ulike subkulturer innad i teamene når de jobber sammen, og at dette har en del å gjøre med kunnskapen hver og en sitter med. Grunnen til at I4 har en annen erfaring og kunnskap om subkulturer i DIP er sannsynligvis fordi har er en som jobber på «gulvet» og aktivt deltar i disse teamene, mens I1 og I2 har mer lederstillinger og deltar på litt andre måter. Ved at de da i DIP stadig lager nye team med nye sammensetninger av personer får de da kombinert ulike subkulturer.

Dette kan knyttes opp til teorien til Jassawalla & Sashittal (2002) om å bruke ulike subkulturer for å få økt innovasjon. Personer fra ulike avdelinger og spesialiseringer har egne verdier og normer som ofte er forskjellige fra hverandre, og kan da forklares som ulike subkulturer. Når disse da blir satt i team sammen for å samarbeide om nye løsninger vil de kombinere sine verdier og kompetanser for å skape innovasjon. Dette knyttes opp til teorien om subkultur som fører til økt innovasjon ved at de samarbeider for å skape nye ideer og løsninger. De sier også at denne måten å jobbe på er en av grunnene til at de er så innovative, de er veldig oppmerksomme på å kombinere ulike fagfolk innad i teamene, og dette er noe av hovedfokuset deres.

Jassawalla & Sashittal (2002) sin teori viser hvordan tillit er viktig for å få denne type samarbeid til å fungere. Som nevnt har de stor grad av tillit i DIP, noe som gjør at de også stoler på hverandre. Dette samsvarer med teorien om å kombinere ulike subkulturer for å fremme innovativ kultur.

Vi antok ut fra teorien at det å kombinere ulike subkulturer kunne føre til økt innovasjon. Basert på funnene tyder det at ulike subkulturer er med på å danne en mer innovativ kultur gjennom måten de jobber på i DIP.

4.3.3 Myk HR

Som nevnt i teoridelen omhandler myk HR medarbeidernes indre motivasjon, som da skal være en kilde og drivkraft til å yte maksimalt. Trivsel i arbeidsmiljø står sentralt sammen med andre faktorer som tilhørighet, utviklingsmuligheter, identifisering med organisasjonen og å sette pris på de utfordringer arbeidsoppgavene byr på. Videre er frihet, tillit og myndighet nøkkelord i forståelsen av hvordan dette skal gi motivasjon og ytelse, og med det igjen bidra

til en innovativ kultur. Dette støttes av teorien fra Hughes et al. (2018) som drar frem intern motivasjon som en av de viktigste faktorene på individnivå for ansattes egen motivasjon til å jobbe og tenke innovativ og kreativt når det skal løses krevende arbeidsoppgaver. Sammen med kunnskap og erfaring vil altså motivasjon kunne gi et grunnlag for gjennomføring av arbeidsoppgaver.

Å skape en intern kultur og godt arbeidsmiljø vektlegges også gjennom at de har sosiale sammenkomster i DIP, både i form av privat og i forbindelse med jobb, felles trening og lunsjer. Under Covid-19 forsøker de å opprettholde et godt arbeidsmiljø til tross for at de har hjemmekontor. Dette gjør de gjennom konkurranser, digitale lunsjer og at de holder hverandre oppdatert på hvordan det går å ha hjemmekontor. Det kan tenkes at dette vil gjøre «arbeidsmiljøet rundt hjemmekontor-situasjonen» en hel del triveligere, som igjen kan bidra til økt motivasjon. Konkurranser kan på noen områder også tenkes å ikke bare være en bidragsyter til motivasjon, men også til effektivitet. Det fastslås at kulturen ikke skal være konkurrerende, men heller samarbeidende hos DIP, og de konkurransene det er snakk om skal kun ha til hensikt å gjøre hjemmekontor til noe mer positivt i ellers uvante arbeidsomgivelser.

I4 trekker ordrett frem at Posten har myk HR. Myk HR trekkes av informantene frem som det som først og fremst påvirker en ansatts oppfatning og forhold til jobben, og det forholdet vedkommende har til nærmeste leder. Det bidrar til en kultur hvor det er i større grad uformelle samtaler om utvikling og mål, enn formelle møter for tilbakemeldinger. Videre uttrykker de at det å drive med tilbakemeldinger på et uformelt plan som dette bidrar med å geleide ansatte inn på riktig fremgangsmåte og fokus, slik at de vet hvordan de skal prioritere og vektlegge de ulike utfordringene. De har et inkluderende miljø som ønsker ansatte med «ekstrarolleatferd», som omhandler hvilken grad de ansatte stiller opp for sin arbeidsgiver utover det som er forventet (Matthiesen, 2014).

Når det omhandler jobben i seg selv, trekkes det frem motiverende faktorer blant informantene som det å kunne få bidra til å finne nye markedsområder og inntjeningsmetoder for Posten. Det faktum at brevvolumet går ned, men at pakkevolumet går opp, gjør også at de sitter med en samfunnskritisk jobb da de i stor grad er ansvarlig for at prosessene omkring dette er fungerende og holder seg oppdatert. Å vite viktigheten av jobben sin nevnes da også som en motiverende faktor. Utvikling av jobben i en bærekraftig

retning er også viktig for dem. Generelt sett å kunne teste nye ting og prøve å finne løsninger motiverer de ansatte til kreativitet og utvikling, men også det å kunne følge et prosjekt fra start til slutt og være en del av helheten motiverer til å hele tiden gjøre så godt man kan.

Videre trekker I4 inn at de ansatte i DIP skolerer resten av firmaet i Helix. De lærer fra seg at i en tidlig fase er de utforskende og leverer ofte fra seg middels ferdig produkt, for så å få tilbakemeldinger de kan jobbe videre med når de skal snevre inn detaljer omkring prosjektet. Informanten synes selv det å få lære fra seg slik verdifull kunnskap til andre avdelinger i firmaet gir mer motivasjon, og gir enda mer lyst til å videre være kreativ. Dette faktumet kan gjenspeiles i Kuvaas (2015) referert til av Egerdal (2017, s. 33), som sier at i myk HR er en opptatt av medarbeidernes indre motivasjon, som skal være kilden og drivkraften til å yte maksimalt. Å trives med de utfordringene man får dras også frem som en viktig del av myk HR. At det å få lære fra seg verdifull kunnskap motiverer, kan tyde på en lidenskap og interesse for det man driver med. Dette er da den indre motivasjonen som er drivkraften bak viljen hos I4, som også bidrar til vedkommende sin kreativitet i arbeidet ellers. Dette støtter oppunder Kuvaas (2009) som i Egerdal (2017) legger vekt på at indre motivasjon blant ansatte er gunstig for virksomheter, da det har bidratt til høyere kreativitet. I4 trekker også frem at han ikke vil jobbet like lenge i DIP om det ikke var for gode ledere som sørget for trivsel og motiverte han i hverdagen. At medarbeidere føler på en slik trivsel i arbeidsmiljøet er igjen nevnt av Kuvaas (2015) i Egerdal (2017), som også er med på å understreke betydningen av myk HR.

Samlet viser dette oss også at Ganta (2014) sin referanse til Lawler (1973) om at motivasjon er vitalt for velstanden i organisasjoner stemmer overens med informantenes opplevelser på arbeidsplassen.

Slik myk HR brukes i DIP, ser vi at det er med å danne et grunnlag for godt lagarbeid og kompetanseutvikling blant de ansatte. Myk HR brukes som et verktøy som tilrettelegger for funksjonelle og kreative team som er i stadig utvikling. Hvor vidt det faktisk bidrar til en innovativ kultur må defineres nærmere gjennom hvordan disse teamene og kompetanseutviklingen fungerer i DIP.

4.3.4 Lagarbeid/arbeid i team

I teoridelen ble lagarbeid omtalt som at medarbeiderne jobber i lag og utveksler idéer med hverandre, for eksempel for å finne løsninger på problemer. Det ble også omtalt som et

positivt tilskudd til innovasjonsevnen. Informantene våre i Posten står tydelig fast med at dette er et faktum hos dem. Tilnærmet alt arbeidet med innovasjon utføres i team, og de fremhever at dette er slik de mener er den mest effektive måten å drive med innovasjon. Hvert enkelt team settes sammen for å løse en spesifikk oppgave, slik at kompetansebalansen skal være best mulig egnet for den oppgaven. De drar også frem at dette er et positivt tilskudd til motivasjonen hos de ansatte hos dem, hvilket også bidrar til et godt arbeidsmiljø. Dette støttes av teorien fra Ganta (2014) som trekker frem viktighet av motivasjon i forhold til arbeidsmiljøet, og at forholdet man har til dem man jobber med er svært viktig for bedriftens suksess. Informantene legger vekt på trivselen hos DIP, hvilket da kan sees å spille en stor rolle i suksessen, som for eksempel at Posten ble kåret til Norges mest innovative bedrift i 2019.

Teamene brukes aktivt i prosjekter og oppgaveløsning, og selve sammensetningen av teamene trekkes frem som det som utgjør avdelingens kreativitet. Det legges vekt på at de fleste teamene skal inneholde variert kompetanse, da spesielt med kombinasjonen logistikk/markeds og innovasjon/teknologi. Dette gjør at man har en bredere kompetanse og forståelse ovenfor de utfordringene man blir satt til. Dette er det Montes et al. (2005) referer til som samhold i lagarbeidet, hvilket de drar frem som et viktig element. Ettersom informantene vektlegger at dette utgjør avdelings kreativitet, kan vi se at det stemmer med teorien. Montes et al. (2005) trekker også inn at samholdet bidrar til å dra firmaet i samme retning og nå felles mål. I4 trekker frem at disse teamene har hjulpet på effektiviteten i forhold til innovasjon, da målt opp mot tidligere erfaringer med prosesser i Postens arbeid med innovasjon.

Smith et al. (2008) referert til av Aasen & Amundsen (2011) påstår også at gruppearbeid kan øke innovasjonsevnen til en bedrift. De mener at samarbeid og grupper som jobber sammen øker idegenerering. Innovasjon innebærer ofte å løse problemer, tenke kreativt og finne på nye løsninger, og i grupper vil man da kunne utveksle tanker og ideer som kan gjøre det lettere å finne løsninger sammen. Digital Innovasjon Posten (DIP) er preget av lagerarbeid, og I2 sier blant annet «*Nå, det som er nytt med DIP er jo det at man sitter litt sånn rundt et bord sammen, alltid*». De har et åpent kontorlandskap og jobber kontinuerlig med gruppen sin. De jobber ikke lenger hver for seg, for så å møtes og utveksle ideer. Arbeid i grupper gjør også at de lærer av hverandre, og av konsulenter de ofte leier inn til en oppgave. Når effektiviteten

øker i den grad at DIP når nye høyder, er det også tydelig at de har gjennom lagarbeid mestret å dra firmaet i samme retning og nådd felles mål.

Nonaka (1991), og Nonaka og Takeuchi (1995), som refereres til i Montes et al. (2005), mener at samholdet blant team kan være en nøkkel når det kommer til å skaffe seg konkurransefordeler, på grunn av dets genuine påvirkning på det sosial i firmaet. I4 sier at det tverrfaglige grunnlaget i teamet hans er en engasjerende og motiverende faktor for å finne løsninger på problemer. Vi kan her altså se at samholdet fører til engasjement og motivasjon i DIP, hvilket kan regnes som et positivt tilskudd til det sosiale og trivselen, men også som en konkurransefordel da en slik indre motivasjon driver ansatte til å yte maksimalt ifølge Egerdal (2017).

Som det kommer frem gjennom informantene, verdsetter de ansatte i DIP kreativitet, effektivitet, verdi i arbeidet de gjør, og ikke minst teamarbeidet i seg selv som er med å bidra til dette. Ahmed (1998) trekker frem blant annet disse faktorene som oppførsel i kulturer som støtter innovasjon. Viktigheten av lagarbeid når det gjelder innovativ kultur kommer da tydelig frem, og vi kan understreke at dette er en viktig del av det å skape en innovativ kultur.

Informantene understreker at det at de deler informasjon på kryss og tvers av team og avdeling bidrar også til et åpent miljø for læring og kompetanse. Dette støttes av Swieringa og Wierdsma (1992) som legger vekt på at samhold i team spiller også en sentral rolle i utvikling av læring i firmaet. Marquardt (1996) trekker videre inn at dette styrker kunnskapen som utveksles mellom de forskjellige teamene, og de enkelte individene innad i teamene (Montes et al. 2005). Vi skal nå se videre på hvordan kompetanseutviklingen i DIP bidrar til en innovativ kultur.

4.3.5 Kompetanseutvikling

I teorien ble kompetanseutvikling, prøving og feiling, og relevante erfaring skilt i tre delkapitler. Allerede da så vi den potensielle sammenhengen disse områdene hadde, og etter å ha gjennomført intervjuer kom det frem at dette var tre områder som var nærmest uatskillelige for tilfellet i DIP da prøving og feiling, og relevante erfaring kommer begge frem som måter å drive med kompetanseutvikling på. Vi har derfor samlet analysen av disse områdene under samme delkapittel, kompetanseutvikling.

Øvrig teoridel om kompetanseutvikling belyser området viktighet for den moderne bedrift, både på individuelt nivå, team-nivå, og for avdelinger og organisasjonen som helhet. Gjennom våre informanter i DIP kommer det tydelig frem at dette er et område av stort fokus hos dem.

For å legge til rette for individuell utvikling legges det til rette for at de ansatte i DIP kan delta på kurs og seminarer etter egne ønsker, og i intervjuet kom det frem at DIP er opptatt av at de ansatte skal lære og utvikle seg. I2 sier blant annet: «*Men det er fremfor alt mer at vi har et stort budsjett på å dra på kurs om man ønsker, og seminar innimellom*». Noe et al. (1997) referert til av Liu et al. (2017) mente at de ansatte kan øke sitt fokus på å utvikle sine jobbferdigheter for å møte forventningene som HR-systemet skaper, hvis de opplever at HR-systemene fremmer karrierefremmelse. Det er et stort og åpent fokus på læring og utvikling i DIP, som kan føre til at de ansatte strekker seg etter dette og tilegner seg ny kunnskap. I1 sier at hvis det er noen spesielle kurs de ansatte er interessert i kan de søke om å få gå på disse. Videre påpeker I3 at det er ingen motstand mot at de skal lære seg ny kompetanse, og at de lærer veldig mye gjennom å besøke eksterne bedrifter. Ut fra dette virker det som om Posten setter av mye tid og ressurser for at de ansatte skal tilegne seg ny kunnskap gjennom ulike arenaer. Dette kan føre til at de ansatte føler det er forventet at de skal utvikle sin kompetanse, ettersom DIP legger til rette for det. Informantene sier også at flere bruker tilbudene og tilegner seg ny kunnskap for å møte disse forventningene.

Rutinemessig legges det på organisasjonsnivå større vekt på individuell utvikling blant ledere, da alle lederne fra alle avdelingene i Posten samles ca. 3 ganger i året for å holde relevant kunnskap vedlike, men også tilegne seg ny kunnskap på de relevante områdene.

Hos DIP er «learning by doing» en av de fremste kildene til kompetanseutvikling. De har en toleranse for å gjøre feil, og gjør en innsats for å hjelpe hverandre å lære av både individuelle og kollektive feil. I4 trekker frem at arbeidet for å redusere beslutningsvegring er en viktig del av læringen i DIP. Dette er i deres avdeling regnet som en av de største barrierene til læring, ettersom det skaper frykt for å tørre og satse. De jobber med å slå fast at det er helt greit å levere noe som ikke er perfekt, og bruke det som en mulighet til å lære av sine egne feil som ble gjort underveis i prosessen. I4 mener at dette vil kunne bidra til at flere tør å utforske og prøve nye løsninger, som da vil gjøre det enda mer lavterskel å utvikle seg og være kreative. Videre uttrykkes det også at å kunne lære av innovasjoner som generelt sett ikke lykkes blir brukt som en læringsmulighet. Dette mener McGrath & Macmillan (2000) er med på å øke

innovasjonsevnen til en bedrift. Ved å vurdere hva som gikk galt kan de bruke denne kunnskapen i andre prosjekter så de ikke gjør den samme feilen en gang til. Når et prosjekt mislykkes, får de ansatte tilgang til et brukerpanel som tester produkter, og de får dermed vite hva som er gjort galt i prosessen.

Å praktisere kultur som tolererer at det gjøres feil støttes av Martins & Terblanche (2003, s.71) som mener at et problem med mange bedrifter er at de håper at de motiverer ansatte til kreativitet og risikotaking, men belønner velprøvde, stolte og feilfritt arbeid. For å utligne en slik ubalanse må risikotaking, eksperimentering og utvikling av nye ideer belønnes. Filipczak (1997) mener også at bedrifter hvor personalet er oppfordret til å generere nye ideer, uten frykten for represalier, hvor fokus er på hva som støttes istedenfor hva som er levedyktig, skal motivere til kreativitet og innovasjon. Ved at de ansatte får tilgang til et brukerpanel ved mislykkede prosjekter, vil de kunne få en tydelig forståelse for hva som skjedde, og ikke hvem som fikk det til å skje, når noe går galt. Dette er viktig for å opprettholde motivasjon og pågangsmot. Også Edmondson (2011) understreker viktigheten av å nøye se etter og identifisere feil for å tilegne seg ny og verdifull kunnskap. Hen understreker at dette ikke promoterer middelmådighet slik mange ledere tror, men tvert imot er essensielt for organisasjoner som ønsker å ta til seg ny kunnskap.

Det er også viktig med en kultur bestående av tilbakemeldinger og resultater. Bretz et al. (1992) mente at HR-systemer som gir regelmessig og nyttige tilbakemeldinger om de ansattes resultater kan øke de ansattes forståelse om hvordan de kan forbedre sine jobbrelaterte erfaringer. Dette praktiseres i DIP, som I2 sa: *«Vi forsøker å ha en sånn feedback kultur, men det kan vi bli bedre på. Men vi har liksom kontinuerlig sånn en til en som omhandler hvordan det går og hva man kan gjøre for å utvikle seg, og hva planen fremover er og hvordan det fungerer i teamet»*. Informantene trekker frem at en slik uformell «feedback» kultur bidrar til læringen da det gjør det enklere å dele og forstå hva som er feil og må gjøre annerledes.

Arbeid på kryss og tvers av team og innleide konsulenter med ekspertise på spesifikke områder tilbyr også på flere utviklingsmuligheter, både på områder man allerede er god, og på områder man har større utviklingspotensialet. Informantene trekker frem at gjennomføring av prosjekter på denne måten bidrar i aller høyeste grad til læring, som I1 påpeker: *«Jeg føler at vi lærer hele tiden gjennom de andre teamene, også har vi jo ganske*

mange innleide konsulenter, og de tar jo med seg sine metoder og sånn, og da lærer man jo av dem også». Nye metodikker og løsninger kommer lettere frem når brede spekter av kunnskap kombineres, og feilene som gjøres underveis læres av. Informantene trekker videre frem at dette er, sammen med «learning by doing», de største kildene til kunnskap. De ansatte lærer særdeles mye av kollegaer, både permanente og innleide. De har en kultur som er svært åpen for å dele kunnskap, og de er ivrig etter å lære vekk nyttig kunnskap til hverandre. Det vil da si at kombinasjonen mellom de ansattes erfaring og kunnskapsdelende aktiviteter er en stor kilde til kompetanseutvikling, hvilket stemmer over ens med teorien formulert av Hecker (2012) hvor det refereres til (Chatman, 1991; Lave & Wenger, 1991; Reagens, Argote & Brooks, 2005; Van der Steen, 2010) som trekker frem at kunnskap utvikles gjennom en kombinasjon mellom individuelle kunnskapssett som deles, hvor kunnskapssettene består av ulike typer kunnskap. Ulike ansatte med ulik kunnskap kan dermed utfylle hverandre og lære svært mye i fellesskap. Hecker (2012) sin referanse til Nonaka og Takeuchi (1995), sier at delt kunnskap er en sentral forutsetning for kunnskapsrekombinasjon, og at dette kan fungere som en kilde til kunnskapsutvikling og innovasjon, stemmer godt overens med tilfellet for kompetanseutvikling i DIP. Dette viser oss også at individuell og kollektiv kunnskap er gjensidig avhengig for å fremdrive kompetanseutvikling, hvilket støtter Kimmerle et al. (2010) sin uttalelse om at individuell og kollektiv læring er sammenflettet og ikke to fullstendig separate og forskjellige prosesser.

Informantene i DIP trekker alle frem at kulturen i avdelingen tilrettelegger for at de ansatte kan analysere og forstå hvilke feil som blir gjort underveis, slik at så mange som mulig kan tilegne seg lærdom og ny kunnskap av det. Kunnskapsutviklingen er bygget opp gjennom et bredt spekter av kompetanse og relevant erfaring hos ansatte og ledere som alle praktiserer "learning-by-doing", og informantene understreker også at deling av kunnskap og læring på disse måter er en motiverende faktor i arbeidshverdagen. Hovedpoengene hentet fra informantene ligger i at de ansatte og de teamene de jobber i hjelper alle hverandre, og dette er en motiverende faktor til læring og utvikling, som igjen er et opphav til arbeid med innovasjon og dannelse av en innovativ kultur. Prøving og feiling, som av informantene refereres til som "learning-by-doing" er hovedsakelig måten ny kunnskap oppstår hos dem, og vi kan her se at teorien om kompetanseutvikling og prøving og feiling korrelerer med tilfellet i DIP.

4.3.6 Ansettelse/rekruttering

Som nevnt i teoridelen er det forklart at måten en bedrift ansetter på påvirker en bedrifts innovasjonsevne. Her nevner Wang & Zatzick (2019) at jo oftere en bedrift ansetter, jo større blir deres innovasjonsevne. Et av hovedargumentene her er at nye personer bringer inn ny kunnskap og erfaringer som overføres til de allerede ansatte i bedriften.

I intervju med DIP har de gitt oss et innblikk i hvordan ansettelse/rekruttering skjer hos dem. Det kommer frem at de ikke ansetter nye personer veldig ofte, men noe som fremstår som interessant er at de leier inn mange konsulenter til sine prosjekter. Ved prosjekter som krever spesifikk kompetanse så leier DIP heller inn eksterne konsulenter med den spesifikke kunnskapen som trengs, ovenfor å ansette nye folk. De eksterne konsulentene er ofte innleid over lengre tid og er med gjennom hele prosjektfasen, eller så lenge som de trengs. Dette med at de tar inn nye konsulenter kan direkte knyttes til teorien til Wang & Zatzick (2019), som sier at ved å ta inn nye personer med ny kunnskap som videreføres i bedriften så vil dette øke innovasjonsevnen. I1 sier «Også har vi jo ganske mange innleide konsulenter, og de tar jo med seg sine metoder også, og da lærer man jo av dem også». Det som sies her, belyser at allerede ansatte i en bedrift tilegner seg og lærer nye ting når en ny person kommer inn i bedriften med et nytt kunnskapssett. Dette er også noe de legger vektlegger i intervjuet, at de lærer av hverandre kontinuerlig. De prøver ofte å hente inn kompetanse fra utsiden av, og å få litt variasjon i de ansatte de har ved å bytte ut ulike konsulenter fra tid til annen, ifølge I2.

Det som vektlegges i teorien til Martins & Terblanche (2003) er at det er viktig å ansette personer som samstemmer med bedriftens mål og verdier. I DIP er de største verdiene lagarbeid og nyskapning, og de har som mål å komme med nye og forbedrede forretningsideer. Som I2 nevner i intervjuet ser de etter personer med egenskaper som å jobbe godt i team, ha et åpent sinn, kan delta i den kreative prosessen og at de har en såkalt «drive», som er at de har en vilje til å gjøre ting. Dette er egenskaper som ses på som nøkkelegenskaper for personer i innovative bedrifter av Martins & Terblanche (2003). I2 sier også at de er ute etter folk som har en 5-årig utdanning med fordypning innen relevant studie, de kan ha en bred bakgrunn, men de i stor grad ofte er ute etter en såkalt «potet». Dette kan knyttes til teorien til Martins & Terblanche (2003), som sier at det er ledelsens gunst å ansette mennesker med diverse bakgrunner fordi det kan føre til rikere

idemyldring og prosesser som kan føre til innovasjon. De legger også vekt på at mye går ut på å ansette rett person fra dag én, I2 sier som følger «*Altså, det å tiltrekke seg talent og alt ting handler om hvem vi ansetter. Altså, fremfor alt på den måten vi jobber på har det alt å si, og det å klare og finne de riktige profilene og sånt*». Essensen i dette er at de vektlegger det å ansette de riktige personene som viktig i DIP, for at de skal kunne være så innovative som de er.

Det virker som at vår antakelse, på grunnlag av teori, om at det å ansette nye personer ofte som drar med seg ny kunnskap inn i en bedrift fører til økt innovasjon. Dette fordi de i DIP ofte leier inn og bytter ut konsulenter med relevant og riktig kompetanse for det de skal gjøre, og de sier at de lærer mye av disse innleide konsulentene. Noe som også er med på å øke kompetanseutviklingen deres. Dette er med på å øke innovasjonsevnen til DIP.

4.3.7 Rituale

Ritualer ble diskutert av Jassawalla & Sashittal (2002) som et kjennetegn på sterke innovative kulturer. Ritualer kan være former for formelle møter der det deles informasjon, deling og utvikling av ideer, diskutere uenigheter og konflikthåndtering. Dette kan være med på å skape en innovativ kultur (Jassawalla & Sashittal, 2002, s. 47). I posten har de et rituale som de kaller «pitch», og det er noe de gjør hver fredag hvor de som har lyst har mulighet til å fremføre sitt prosjekt eller forretningside foran en forsamling som ønsker å se dette. Denne pitchen er noe de startet med for en liten stund siden, og det er frivillig å delta på dette. Etter hvert har denne pitchen blitt mer populær og flere deltar på dette nå for å se på nye prosjekter, også folk fra andre avdelinger enn DIP som har lyst til å få innsikt. Når de har disse pitchene får de tilbakemeldinger på hvordan tilskuerne oppfatter deres prosjekt, og de kan her få mange nyttige innspill som de ikke har tenkt på tidligere.

Dette ritualet i DIP gjør at folk fra ulike avdelinger eller grupper får informasjon og en forståelse av nye ideer, slik at flere personer kan komme med innspill, noe som øker sjansen for at innovasjonen lykkes (Jassawalla & Sashittal, 2002, s. 47). Rituale kan dermed ses på som et hjelpemiddel for en innovativ kultur.

4.4 Hvilken rolle har ledelse og autonomi blant de ansatte for en innovativ kultur i Posten Norge?

Neste del av analysen omhandler lederskapsdelen sin rolle i dannelse og bygging av innovativ kultur. Det skal nærmere analyseres hvordan lederstilen i DIP fasiliterer for å skape autonomi

på arbeidsplassen samt se på hvordan ledere behandler ansatte en-til-en for å påvirke dem til yte optimalt. Den delen tar også for seg barrierer som kan oppstå når en bedrift arbeider med innovasjon på en-til-en nivå og på organisatorisk nivå og se på hvordan de håndtere slike barrierer.

4.4.1 Autonomi

I teoridelen ble autonomis rolle i en innovativ kultur diskutert og forskningen til Hughes et al. (2018) viste til sammenhenger mellom autonomi og transformativ lederstil ga positive effekter på innovasjon blant ansatte i bedrifter. I intervjuene kom det tydelig fram at arbeidet i DIP er preget av autonomi og tillit til at ansatte gjør jobben sin samt at de tar beslutninger på områder de har ekspertise.

Mikkelsen & Laudals (2014) definisjon på autonomi stemmer i stor grad overens med slik informantene beskrev autonomi i DIP. En av forskjellene fra deres teori til praksisen i DIP er at oppgaver og prosjekter har ulike prioriteringer og at ansatte har visse arbeidsoppgaver som er viktigere enn andre og som de må jobbe med, det er ikke fullstendig frihet til å drive med hva man vil. Derimot fremhever I4 at de har frihet til å bestemme hvordan de vil løse oppgavene, det er ingen spesifikke retningslinjer på hvordan et problem skal løses. Dette samstemmer med hvordan Amabile (1998) viser til at det er sammenhenger mellom at nøkkelen til kreativitet er at ansatte får drive med utfordrende og problemløsende oppgaver.

I1 sier «*Man ønsker jo team som er autonome og kan ta beslutninger underveis, at man har satt sammen team med riktige sammensetninger som har de beste forutsetningene for å ta gode beslutninger, da må jo lederne til de teamene stole på det.*» Dette viser til at lederskap som skaper autonomi gir en positiv effekt på innovasjon. Denne type lederstil stiller store krav til ansatte, samt at det er en tillit til hverandre på arbeidsplassen og at man lar de som har ekspertise på området ta de avgjørelsene de mener er best. Disse teamene som er sammensatt i DIP er også preget av at de er sammensatt på riktig måte slik at de har kompetansegrunnlaget til å ta best mulig avgjørelser. Informantene framhevet viktigheten av at frihet i arbeidshverdagen er sentral i DIP sin kultur. De ansatte har stor frihet til å jobbe slik de selv ønsker, utfra mål som de setter seg sammen med sin leder. Smith et al. (2008) referert til av Aasen & Amundsen (2011) mente også at dette kunne virke positivt for innovativ atferd blant de ansatte, ved at de ikke blir overvåket av ledelsen til enhver tid og kan løse problemer på sin måte. Informantene uttrykte i intervjuene at de var begeistret for hvor mye frihet de

selv har, og I1 sier blant annet: *«Det er fullstendig frihet til å gjøre det hvordan vi tror det er best da»* og *«Det er liksom utrolig befriende å bare kunne kjøre på. Det er ikke der vi trenger lederne liksom, vi er fullstendige frie der»*.

Tilliten mellom ledere og ansatte er viktig for at det skal være mulig å ha autonomi. For at tillit skal eksistere på arbeidsplassen er det viktig at ledere går fram som et godt eksempel. I teori delen ble sosial-relasjon mekanismer diskutert som en viktig faktor for å skape tillit og trygghet på arbeidsplassen for å fasilitere for innovativt arbeid, forholdet mellom ledere og ansatte ble sett på som en nøkkelfaktor for sosiale forhold på arbeidsplassen. I1 beskriver dette forholdet i DIP slik *«Jeg føler jo at alle lederne, hvertfall i digital innovasjon, har en «live as they preach» i forhold til dette med å stole på at vi som sitter i de ulike initiativene gjør det vi skal ...»*. Så i DIP ser det ut til at de har klart å skape den tilliten gjennom at lederne viser tillit til at ansatte løser oppgavene på best mulig måte, og dette skaper trygghet hos dem som jobber i de ulike teamene til å løse oppgavene på måtene de føler er best.

Ahmed (1998) sin teori om hvordan man kan lykkes med autonomi i bedrifter, trekker frem viktigheten av en unison kultur som ramme for autonomi. Vi stilte spørsmålet *«hva tror du er grunnen til at Posten ble kåret til den mest innovative bedriften i 2019?»*. Da framhevet informantene at en av nøkkelfaktorene de tror var grunnen var hvordan lederne jobber med å få Posten i sin helhet på den innovative tankegang, Helix, i flere avdelinger og ikke bare i DIP. De framhevet hvordan lederne har holdt ordet sitt og jobbet aktiv med å implementere Helix i praksis, dette bidrar til at det er lettere for ansatte å forstå hvordan det skal arbeides og hvilke verdier som er viktige i DIP. Denne kulturen hvor ansatte vet hvilke verdier Posten verdsetter, bidrar til effektivisering av innovasjonsarbeidet.

I teoridelen trekkes det frem Jassawalla & Sashittal (2002) sin teori om at det er behov for ledelse selv i autonome bedrifter. Det vil alltid være behov for en leder som kan veilede ansatte når det trengs. I3 beskriver DIP som en autonom arbeidsplass hvor disse teamene hadde frihet til å bestemme arbeidsdagen sin og at de hadde lederens tillit til å ta avgjørelser i teamene grunnet deres tro på at de innehar kunnskap til å ta disse avgjørelsene. Derimot så var det til tider hvor avgjørelsene i disse teamene var en del av større omfattende prosjekter og det var behov for inngrep fra leder for å styre prosjektet i ønsket retning.

Ledelsesstøtte, som Smith et al. (2008) referert til av Aasen & Amundsen (2011) mente var den viktigste for medarbeiderdrevet innovasjon, er sentral i DIP. I2 sier at ledernes rolle i DIP er å engasjere seg og være opptatt av hva som skjer. Ledelsen skal ikke styre alt og være en stereotypisk sjef, de skal være veiledere for de ansatte. I4 sier også at ledelsen er ganske uformell og sier sjeldent nei. De ansatte får lov til å prøve på det de selv vil, og ledelsen skal fungere som en slags motivator og hjelpe dem på vei.

Det at lederne og ansatte er komfortable med autonomi i arbeidsdagen er en sentral faktor for å skape en innovativ kultur. HR-ledelse delen av analysen viser til ulike tiltak som hjelper å holde en struktur rundt autonomi, som lagarbeid, kompetanseutvikling og ansette riktige personer. Slike tiltak er viktig for å lykkes med autonomi, uten disse kan det føre til at alle fokuserer kun på eget arbeid og at bedriften beveger seg i forskjellige retninger. Det er derfor viktig med hjelpemidler, som Helix, som gjenspeiler verdier og mål i Posten for hvordan de skal jobbe med innovasjon. En svakhet med autonomi kan være dersom disse verdiene og målene er utydelige for de ansatte, men utfra informantenes uttalelser tydes det god forståelse for Helix og at denne er en sentral veileder for innovasjonsarbeidet.

Informantene viste til et par problemstillinger som kan oppstå med en slik autonomi. I DIP er dette en forholdsvis ny måte å jobbe på for de ansatte og det er ofte mange interessegrupper rundt disse teamene som tjenesteeiere (kunder) og personer høyere opp i ledelsen, ble fremhevet som eksempler. I enkelte tilfeller vil eksterne ha sine meninger og innvendinger på prosjektene til disse teamene. Behovet for ledelse trer da frem, ettersom teamet som jobber med prosjektet ofte kjenner prosjektet bedre, og har derfor større innsikt omkring hva som er det beste for prosjektets suksess. Ledernes rolle blir da å skape balanse og enighet slik at alle parter interesser ivaretas.

4.4.2 Transformativ

I teorien delen ble også transformativ ledelse diskutert, spesielt subfaktorene intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon ble utdypet av Hughes et al. (2018). Digital Innovasjon Posten (DIP) driver kontinuerlig med arbeidsoppgaver som inkluderer eksterne bedrifter når de jobber med prosjekter enten om det er en kunde som er involvert i prosessen eller om de ansetter eksterne med ekspertise på områder hvor DIP mangler. Internt har de kurs som er tilgjengelige for ansatte og ledere slik at de kan lære nye egenskaper og bli stimulert intellektuelt.

Teamene som er framhevet flere ganger i denne analysen er satt sammen med formål om å skape autonom og innovativ kultur, kan også henge sammen med intellektuell stimulering. Sammensetningene av teamene deres er også en viktig faktor for stimulering, med tverrfaglige team lærer de ansatte av hverandre og får økt forståelse for hvordan de andre ansatte tenker, samt tilegner de seg nye kunnskaper fra hverandre. Intellektuell stimulering som går igjen i både HR-ledelse og transformativ ledelse. Den faktoren har blitt utdypet tidligere, men den viser sammenhenger mellom transformasjonsledelse og HR-ledelse som begge vektlegger kompetanseutvikling. Det kan være en bidragsfaktor for innovasjon gjennom god HR-ledelse i sammensetningen av disse teamene.

I3 fremhever faktoren å kunne jobbe radikalt, utforske nye ideer og komme med løsninger på problemer som motiverende, dette viser til Bass & Riggio (2006) sin teori om transformasjonsledelsens faktor intellektuell stimulering og hvordan det er viktig for å utvikle og motivere ansatte. Dette understreker at transformativ ledelse er en driver for innovasjon hos ansatte. Bass (2002) mente også at det var en sammenheng mellom HR-ledelse som fremmer deltakelse i beslutninger og de ansattes ønske om å utvikle, dele og øke sine jobberelaterte ferdigheter.

En subfaktor innenfor transformativ lederstil som fremheves er «inspirerende motivasjon». Bass og Riggio (2006) viser til at transformativ ledere oppfører seg på måter som motiverer og inspirerer mennesker rundt dem. I1 trekker frem at lederne praktiserer «live as they preach», da de fremtrer som forbilder for hvordan DIP ønsker at de skal jobbe. Slik kommuniserer lederne hva de forventer av ansatte og viser sin egen forpliktelse til mål. Lederne praktiserer av Helix trekkes frem som inspirerende for informantene, fordi lederne går foran og jobber aktivt med den. Dette appellerer til den indre motivasjon blant ansatte, som kan bety at denne lederstilen oppfordrer til innovativt arbeid.

Hughes et al. (2018) sin kvantitative forskning viste til positiv korrelasjon mellom lederskapsattributter transformativ og ledelse som skaper autonomi og innovasjon, kontra transaksjonsledelse og andre lederskapstiler som viste til negative sammenhenger med innovasjon. Ut fra intervju materialet er det rimelig å anta at lederstilen i DIP har karakteristikk som autonom og transformativ. Koblingen mellom lederstil og innovasjon er vanskelig å tallfeste, men på grunnlag av kåring av Posten som den mest innovative bedriften i 2019 og den lederstilen som blir beskrevet i DIP gir det grunnlag for å anta at denne type lederstil

bidrar positivt til kreativitet og innovasjon i DIP, slik som Hughes et. al (2018) viste til i sin forskning.

4.4.3 Barrierer for innovasjon

Ahmed (1998) diskuterte ulike barrierer som kan hindre innovasjon på ulike nivåer som mellom ansatte og leder og organisatoriske barrierer som kan hindre innovasjon. Informantene kunne vise til ulike barrierer som kan oppstå i DIP i innovasjonsprosesser, angsten for å kunne satse og beslutningsvegring ble framhevet som den barrieren som forekommer oftest i DIP. Det kan kobles til organisatoriske barrierer som «frykten for å se dum ut» og «selvpålagte barrierer» som Ahmed (1998) viser til å være stoppere for innovasjon i bedrifter. I DIP jobber de aktiv for å hindre slik tankegang ved å bruke Minimum Viable Product (MVP) for å endre oppfatning og tankegang angående disse barrierene. MVP er produktutvikling og er det produkt/tjeneste som gir størst avkastning på investering sett i forhold til risikoen. Dette understreker verdien av å ikke forkaste en ide, men heller presentere et produkt som potensielt kan videreutvikles i fellesskap.

En stor utfordring med innovasjon er økonomi, I1 sier selv at en av de største utfordringer de har er at det er dyrt å drive med innovasjon. Ahmed (1998) viser til dette med en vanlig «killer phrase» ansatte får fra ledere, på en-til-en nivå, er: «det vil koste for mye». Informantene viser til at det kan oppstå problemer når prosjekter blir store og de økonomiske kostnadene gjør at prosjekter må opp i beslutningsmyndighet. For å bestemme om prosjekter skal jobbes med kreves det levering av noe konkret som viser og forklarer hvordan det bestemte prosjektet skal utvikles slik at en beslutning kan bli tatt. Ved bruk av Helix minimeres de økonomiske barrierene da de starter i utforsknings- og testfasen for å finne de levedyktige ideene. Dette gjør at de unngår å bruke penger og ressurser på prosjekter som ikke er levedyktige.

5.0 Avslutning

5.1 Konklusjon

Problemstillingen “Kan HR-ledelse fremme innovativ kultur i Posten Norge?” er nå analysert, og det skal i dette kapittelet trekkes konklusjoner.

Gjennom dataen vi har analysert kommer Helix frem som en ramme for hvordan de ansatte i Digital Innovasjon Posten (DIP) skal drive med innovasjon. Det er den overordnede

tankemåten og fungerer som en “brukermanual” for innovasjonsarbeidet til de ansatte. Slik vi ser det bidrar de ulike HR-tiltakene, samt ledere som praktiserer transformasjonsledelsesprinsipper for å skape autonomi, til at Helix skal fungere optimalt.

HR-ledelsen kommer frem gjennom at de ansatte i DIP i stor grad drives av indre motivasjon, som oppstår gjennom en kultur hvor de ansatte jobber sammen, lærer av hverandre og deler verdier. Med dette kan vi se at lederne i DIP skaper en myk HR ved å praktisere lederskap som appellerer til de ansattes ytelse, trivsel, utvikling og motivasjon, som også tilrettelegger for autonomi.

HR-tiltaket lagarbeid går igjen i alle deler da det brukes både for å utvikle kompetanse, innovasjon og motivasjon, og blir derfor et overordnet tiltak som uten tvil fremmer en innovativ kultur i DIP. Kompetanseutviklingen er i seg selv essensielt for å kunne drive med innovasjon, da man må lære og utvikle for å kunne innovere. Den legger også til rette for en kultur hvor de ansatte lærer av hverandre og deler relevant erfaring og kunnskap, og kan dermed også anses som en av de største bidragsyterne til dannelsen av en innovativ kultur i DIP. Nye ansettelser bidrar til ny kompetanse som da vil være med å opprettholde en god læringskurve i DIP. Det fremtres dermed også som et HR-tiltak som fremmer innovativ kultur. Når det gjelder ritualer er det eneste de har i DIP “pitching”, og regnes ikke i seg selv som å ha direkte påvirkning på den innovative kulturen. Derimot bidrar det til det sosiale gjennom å samle ansatte og oppfordre i større grad til å hjelpe hverandre, og kan derfor ha en indirekte påvirkning på den innovative kulturen. Etersom lederne tilrettelegger for HR-tiltakene, ser vi at lederstil er av stor betydning for den innovative kulturen.

Konklusjonen blir dermed at HR-ledelsen gjør det mulig å praktisere Helix i en så gjennomført og vellykket grad som DIP gjør. Den skaper kulturen for Helix, og problemstillingen besvares dermed med at HR-ledelse fremmer innovativ kultur i Posten Norge.

5.2 Overføringsverdi

Etersom oppgaven er basert på en egen avdeling for innovasjon, og ikke Posten Norge som helhet, vil overføringsverdien trolig være større i bedrifter som driver aktivt med innovasjon. Bedrifter innen samme bransje som vektlegger innovasjon i stor grad er Post Nord og DHL.

Post Nord konkurrerer i samme markeder som Posten Norge. De har en avdeling for “Business innovation and Technology” hvor de etablerer digitale tjenester, og skaper nye

foretningmuligheter, produkter og tjenester gjennom teknologi og innovasjon (Retailmagasinet, 2018). Da dette viser til likheter med arbeidet som gjøres i DIP, vil det trolig være overføringsverdi til Post Nord. Ved å se på ulike områder innen HRM og ledelse, kan Post Nord tilegne seg verdifull informasjon som kan sammenlignes opp mot deres nåværende scenario.

DHL operer over hele verden, og inngår da naturligvis i Posten Norges marked også. De har et eget "Innovation centre" hvor det jobbes med nye løsninger og innovasjon innen logistikk-løsninger og tjenester. De omtaler seg selv som ledende innen innovasjon i logistikkbransjen, og fokuserer på resultatorientert innovasjonsledelse som skal bidra til bedre kundeopplevelser (DHL, 2020). Arbeidet her kan også ses å være mye likt som i Posten Norge, og med et stort fokus på dette vil det falle seg naturlig å se seg og være områder fra forskningsarbeidet med overføringsverdi til DHL også. Da DHL har flere innovasjonssentre i ulike land, vil det trolig preges av kulturelle forskjeller slik at funnene våre vil ha ulik overføringsverdi til de ulike innovasjonssentrene. Bedriften er generelt sett mye større også, noe som kan tenke seg å bety at de preges i større grad av enkelte faktorer som for eksempel subkulturer, enn hva Posten Norge gjør.

Jevnt over ser vi at det potensielt sett vil være overføringsverdi til bedrifter med liknende fokus i samme bransje, men ulike områder vil ha ulike overføringsverdi for de forskjellige bedriftene.

Overføringsverdien til andre bransjer vil variere med tilnærming til innovasjon og behov for innovativ kultur. Relevante bransjer kan derfor være bankbransjen som er et stort marked og i stor grad driver med innovasjon. Markedet har noen store aktører som DNB, Sparebank1 og Nordea, samt har bransjen også flere små aktører. DNB er kåret til en av Norges mest innovative bedrifter, og har en avdeling som heter "NewTechLab", der utforskes det kundebehov og verifiserer om nye teknologier kan brukes (Giske, 2019). Det kan her sees likheter med Posten Norges innovasjonsarbeid, og det vil med dette foreligge en potensiell overføringsverdi til DNB. Da bankmarkedet er et marked i stor endring med mye konkurranse, er innovasjon viktig for alle aktører i markedet (Lindvoll, 2020). Dette vil derfor gi en overføringsverdi til det resterende bankmarkedet.

5.2 Diskusjon

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i Posten Norge for å finne ut om HR ledelse kan føre til en mer innovativ kultur. For å besvare dette på best mulig vis har vi hentet relevant teori på en rekke områder, vi har brukt mange ulike kilder både norske og utenlandske for å få mer dybde og relevans. Teorien vi har hentet har til hensikt å vise sammenhengen mellom HR-ledelse og innovasjon, og hvordan dette skaper en innovativ kultur.

Da vi presenterte vår problemstilling for Posten ble vi henvist og satt i kontakt med noen i avdelingen Digital Innovasjon Posten (DIP). Dette var svært relevant for vår oppgave så vi valgte derfor å basere mesteparten av oppgaven vår på denne avdelingen. På det tidspunktet hvor vi var godt i gang med oppgaven og skulle til å begynne å ha intervjuer med Posten, så kom Covid-19 og påvirket arbeidet vårt. Dette førte til noen forsinkelser og vanskeligheter i forhold til våre informanter, samt at vi i gruppen ikke kunne møtes og arbeide sammen som normalt. Til tross for dette fikk vi omsider til intervjuer over videokonferanse med ansatte fra DIP, og vi fikk jobbet videre med oppgaven.

Etter å ha intervjuet 4 informanter fra denne avdelingen, både folk med lederstillinger og folk «på gulvet» fikk vi et godt grunnlag for å analysere data. Vi analyserte den informasjonen vi fikk fra informantene og knyttet det opp mot teorien vår. Vi testet de ulike antakelsene som kom frem i teoridelen og har forklart hvordan dette fører til innovasjon i Posten. Det viser seg her at vi klarer å finne en sammenheng mellom HR-ledelse og innovasjon i Posten Norge, noe som var hensikten med oppgaven vår.

5.2.1 Hva som er våre mest påtakelige svakheter med oppgaven

En av svakhetene med oppgaven vår er at det området vi har forsket på, er lite forsket på fra før av, det er dermed ikke like mye teoretisk grunnlag på koblingen mellom HR-ledelse og innovasjon som det er på andre områder. Dette gjør at vår oppgave ikke i like stor grad kan støttes av liknende forskning selv om det er et fåtall studier som viser til enkelte av koblingene vi har utforsket.

En annen svakhet med oppgaven er at dette er en kvalitativ studie, en slik studie gjør at det er vanskelig å måle i hvor stor grad våre antakelser faktisk stemmer.

På bakgrunn av Postens størrelse var det ikke mulig å teste vår problemstilling på Posten i sin helhet, på grunn av den tid og ressurser vi hadde til rådighet.

5.3 Videre forskning

Det er forsket lite på sammenhengen mellom HR-ledelse og innovasjon i en bedrift. Videre forskning vil derfor være å bygge videre på vår forskning på Posten, for å se ytterligere på hvordan HR-ledelse kan hjelpe bedrifter med å bli mer innovative. Dette kan være å se på hele konsernet og da undersøke om de empiriske funnene i denne oppgaven støttes av andre avdelinger, samt tas videre og undersøkes i andre bedrifter for ytterligere testing av teori og empiriske funn.

5.4 Vårt bidrag

Dette studiets bidrag til feltet har vært å påvise at en rekke teoribidrag, uavhengig av hverandre, indikerer at HR har betydning for innovasjon. Dette støttes opp om av det empiriske materialet.

Referanseliste

AFF. (u.å). *Organisasjonskultur*. Hentet fra AFF:

<https://aff.no/organisasjonsutvikling/organisasjonskultur/> [Lest:03.03.2020]

Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*(1), ss. 30-43. DOI:10.1108/14601069810199131.

Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76, no.5, ss. 76-87.

- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, ss. 3-15. DOI: 10.1002/jocb.001.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse?* Universitetsforlaget.
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, ss. 587-597. DOI: 10.5465/3069383.
- Berg, T. (2019). *Her er Norges mest innovative bedrifter*. Hentet fra <https://www.innomag.no/her-er-norges-25-mest-innovative-virksomheter/> [Lest: 14.02.2020]
- Bhatt, G. D. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management Vol. 6, Nr. 1*, ss. 31-39. ISSN 1367-3270.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, ss. 203-221. DOI:10.2307/20159029.
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management*, ss. 321-352. DOI:10.1177/014920639201800206.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre*. Universitetsforlaget.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., & Ryan, R. M. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and emotion*, ss. 216-236. DOI:10.1007/s11031-014-9450-1.
- Dalland, O. (2003). *Metode og oppgaveskriving. 5. utg.* Gyldendal Norsk Forlag SK.
- DHL. (2020). *THE DHL INNOVATION CENTER - BEYOND POTENTIAL*. Hentet fra [dhl.com: https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/innovation/innovation-center.html](https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/innovation/innovation-center.html) [Lest:09.05.2020]
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for Learning from Failure. *Harvard Business Review*, 89(4), ss. 48-55.
- Egerdal, Å. (2017). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Egerdal, Å. (2019). *HR-boka (2. utg.)*. Oslo: Gyldendal.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, ss. 235-264. DOI:10.1016/S1053-4822(98)90004-3.
- Filipczak, B. (1997). *It Takes All Kinds: Creativity in the Workforce*. ISSN-0095-5892.

- Ganta, V. C. (2014, November). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, Volume 2 Issue 6*, ss. 221-230. ISSN 2349-4476.
- Giske, M. E. (2019). *DNB kåret til Norges nest mest innovative bedrift*. Hentet fra DNB nyheter: <https://www.dnbnyheter.no/nyheter/dnb-karet-til-norges-nest-mest-innovative-bedrift/> [Lest:09.05.2020]
- Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: The moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity. *Personnel Psychology*, ss. 443-482. DOI:10.1111/peps.12024.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2017). *Metode og dataanalyse; beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS, 3.utgave, 3.opplag*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hecker, A. (2012). Knowledge beyond the individual? Making sense of a notion of collective knowledge in organization theory. *Organization Studies*, ss. 423-445. DOI:10.1177/0170840611433995.
- Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legod, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, s. DOI:10.1016/j.leaqua.2018.03.001.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Executive, Vol. 16, No. 3*, ss. 42-54. DOI:10.5465/AME.2002.8540307.
- Johnson, I. (2020). *Presentasjon av funn fra HR-undersøkelsen 2020*. Hentet fra HR Norge: <https://hrnorge.no/aktuelt/presentasjon-av-funn-fra-hr-undersokelsen-2020> [Lest:01.03.2020]
- Joshi, M. (2013). *Types of Innovation. Amity Business School, Amity University, Lucknow Campus, INDIA*. Hentet fra <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2262206>
- Kimmerle, J., Cress, U., & Held, C. (2010). The interplay between individual and collective knowledge: technologies for organisational learning and knowledge building. *Knowledge Management Research & Practice*, ss. 33-45. DOI:10.1057/kmrp.2009.36.
- Knippenberg, D. v., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, ss. 1-60. DOI:10.1080/19416520.2013.759433.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, ss. 1-49. DOI:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
- Kuvaas, B. (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Lai, L. (2012). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lau, C.-M., & Ngo, H.-Y. (2004). The HR system, organizational culture and product innovation. *International Business Review*, ss. 686-703. DOI:10.1016/j.ibusrev.2004.08.001.
- Lewicka, D. (2010). The impact of HRM on creating proinnovative work environment. *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 7, No. 4, ss. 430-449. DOI:10.1504/ijil.2010.032932.
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research for the social sciences*. SAGE publications.
- Lindvoll, E. (2020). *Sårbart når bankene samordner renter*. Hentet fra Dinside.no: <https://www.dinside.no/okonomi/sarbart-nar-bankene-samordner-renter/72122510> [Lest:09.05.2020]
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C. (2017). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, ss. 1164-1188. DOI: 10.5465/amj.2015.0230.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity Volume 14, Number 1*, s. 8.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*(6), ss. 64-74.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *MAGMA*, ss. 33-45.
- McGrath, G. R., & Macmillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset, Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 1: ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. (1).
- Montes, J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Science Direct, Technovation 25 1159-1172*, ss. 1160-1172. DOI:10.1016/j.technovation.2004.05.002.
- Nordhaug, O. (2003). *Strategisk kompetanseutvikling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NTNU. (2017). *Organisasjonskultur - for ledere*. Hentet fra Innsida NTNU: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere#section-Organisasjonskultur+-+for+ledere-Hva+er+subkulturer+og+hvordan+oppst%C3%A5r+de?> [Lest:03.03.2020]
- Nystrøm, H. (1990). *Organizational Innovation*.
- Ogbonna, E., & Whipp, R. (1999). Strategy, culture and HRM: evidence for the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, ss. 75-90.
- Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behaviour*(4), ss. 609–623. DOI:10.1002/job.650.
- Posten Norge. (2016). *Posten Norge-konsernet*. Hentet fra Slik jobber vi med innovasjon: <https://www.postennorge.no/innovasjon/slik-jobber-vi-med-innovasjon> [Lest:20.02.2020]

- Posten Norge. (2017). *Selskapsform og styring*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/om-oss/fakta-om-konsernet/selskapsform-og-styring> [14.02.2020]
- Posten Norge. (2019a). *Års- og bærekraftsrapporten 2019*. Posten Norge.
- Posten Norge. (2019b). *Posten og Brings årlige bærekraftsrapport*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/baerekraft/posten-og-brings-arlige-baerekraftsrapport> [Lest:20.02.2020]
- Posten Norge. (2020a). *Posten Norge-konsernet*. Hentet fra Netthandel drar opp Postens omsetning og resultat: <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/2972590> [Lest:20.02.2020]
- Posten Norge. (2020b). *Posten under lupen hos toppuniversitetet MIT*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/presse/arkiv/posten-under-lupen-hos-toppuniversitetet-mit> [Lest:05.04.2020]
- Posten Norge. (u.å). *Norden*. Hentet fra Posten Norge: <https://www.postennorge.no/om-oss/tilstedevalerelse-og-tjenester> [Lest:20.02.2020]
- Postkom. (2018). *EUs tredje postdirektiv*. Hentet fra Postkom: <https://postkom.no/postdirektivet/> [Lest:25.03.2020]
- Regjeringen. (2012). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Hentet fra Regjeringen: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738 [Lest:06.03.2020]
- Retailmagasinet. (2018). *Ny sjef for Business Innovation and Technology i PostNord*. Hentet fra Retailmagasinet.no: <https://retailmagasinet.no/postnord-nytt-om-navn/ny-sjef-for-business-innovation-and-technology-i-postnord/489073> [Lest:09.05.2020]
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6. utg.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, ss. 277-294. DOI:10.1080/02678370802393672.
- Wang, T., & Zatzick, C. D. (2019). Human Capital Acquisition and Organizational Innovation: A Temporal Perspective. *Academy of management journal*, ss. 99-116. DOI:10.5465/amj.2017.0114.
- Weisberg, R. W. (1999). Creativity and knowledge: A challenge to theories. I R. J. Sternberg, *Hanbook of creativity* (ss. 226-250). New York, NY: Cambridge University Press.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, ss. 682-696. DOI:10.5465/3069410.

