



Høgskulen på Vestlandet

MSB210 - Masteroppgave

MSB210-01-2024-VÅR-FLOW assign

Predefinert informasjon

Startdato: 01-05-2024 12:00 CEST
Sluttdato: 15-05-2024 14:00 CEST
Eksamensform: Masteroppgave
Termin: 2024 VÅR
Vurderingsform: Norsk 6-trinns skala (A-F)
Flowkode: 203 MSB210 1 01 2024 VÅR
Intern sensor: (Anonymisert)

Deltaker

Kandidatnr.: 128

Informasjon fra deltaker

Antall ord *: 27228

Egenerklæring *:

Ja

**Jeg bekrefter at jeg har
registrert**

oppgavetittelen på

norsk og engelsk i

StudentWeb og vet at

denne vil stå på

vitnemålet mitt *:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 5
**Andre medlemmer i
gruppen:** 115

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller of

Ja, Fender Marine, Norwegian Hull Club



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Navigering i åpent farvann

En kvalitativ studie av organisasjonsstørrelses påvirkning på implementering av prosessinnovasjoner i forsikringsbransjen.

Navigating in Open Waters

A qualitative study on the impact of organizational size on the implementation of process innovations in the insurance industry.

Ida Dreyer Thorsen & Solveig Torvund Endresen

Master in Science in Business, Management and Innovation

Institutt for økonomi og administrasjon

Ole Andreas Brekke

13.05.2024

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

Tittel:	Navigering i åpent farvann: En kvalitativ studie av organisasjonsstørrelses påvirkning på implementering av prosessinnovasjoner i forsikringsbransjen.
Forfattere:	Ida Dreyer Thorsen og Solveig Torvund Endresen
Mastergrad:	Master in Science in Business, Management and Innovation - Siviløkonom
Veileder:	Ole Andreas Brekke
Studieobjekt:	Implementering av prosessinnovasjon i forsikringsbransjen
Metodevalg:	Kvalitativ metode
Lvert dato:	13.05.2024
Sidetall u/vedlegg:	79
Sidetall m/vedlegg:	85
Stikkord for bibliotek:	Innovasjon, prosessinnovasjon, implementere, innovasjon i forsikringsbransjen, endringsledelse, innovasjonsledelse, transformasjonskompasser, to-hendig løsning, mekanisk struktur, organisk struktur

Navigering i åpent farvann

En kvalitativ studie av organisasjonsstørrelses påvirkning på implementering av prosessinnovasjoner i forsikringsbransjen.



Bilde hentet fra www.istockphoto.com¹

“In short, the innovation fails because it is not used with the consistency, skill, and care required to achieve its expected benefits” (Klein & Knight, 2005, s. 243).

© Ida Dreyer Thorsen og Solveig Torvund Endresen

2024

Thorsen, I. D. & Endresen, S. T.

Høgskulen på Vestlandet, Bergen

¹ Trifonov_Evigeniy (2017). *Black compass on the map*. Hentet fra <https://www.istockphoto.com/photo/compass-on-the-map-gm690291164-127228503>

Sammendrag

I forsikringsbransjen er det vanskelig å skille seg fra konkurrentene basert på produkt alene. Prosessinnovasjoner vil da være viktig for å skape konkurransefortrinn, ved at forbedring og optimalisering av interne prosesser kan føre til økt effektivitet, produktivitet og kostnadseffektivitet. Når en driver med prosessinnovasjon er det viktig å ikke bare fokusere på de tekniske aspektene, men også drive endringsledelse overfor de ansatte. Samtidig finnes det ikke en fasit for hvordan en effektivt skal implementere innovasjon i et selskap, da alle bedrifter er ulike. Denne studien ønsker å undersøke hvorvidt implementering av prosessinnovasjon er ulikt i et stort og lite forsikringsselskap.

Denne oppgaven er en kvalitativ komparativ casestudie, hvor et stort og et lite forsikringsselskap sammenlignes. Primærdata er samlet inn i 8 dybdeintervjuer og 1 gruppeintervju. Det teoretiske rammeverket består av relevante teorier innen innovasjon, endringsledelse og hvordan struktur påvirker innovasjonsevne.

Resultatene fra studien tyder på at strukturelle forskjeller, som for eksempel tilgang på ressurser og hvordan selskapene organiserer innovasjonsarbeid, påvirker hvordan innovasjon implementeres. Samtidig ser det ikke ut til å være forskjeller i ledelsesstrategiene til det store og det lille selskapet som stammer fra størrelsen på selskapene.

Summary

In the insurance industry, it is difficult for companies to differentiate themselves from competitors based solely on products. Therefore, process innovations become crucial for creating competitive advantages. By improving and optimizing their internal processes, the insurance companies can achieve increased efficiency, productivity, and cost-effectiveness. When implementing process innovation, it is important not only to focus on the technical aspects but also to manage change among employees. At the same time, all businesses are unique and there is no one-size-fits-all solution for effectively implementing innovation in a company. This study aims to investigate whether the implementation of process innovation differs between large and small insurance companies.

This master thesis is a qualitative comparative case study, where we will compare a large and a small insurance company. Primary data were collected through 8 in-depth interviews and 1 group interview. The theoretical framework consists of relevant theories in innovation, change management, and how organizational structure affects innovation capability.

The results of the study suggest that structural differences, such as accessible resources and how companies organize innovation efforts, influence how innovation is implemented. At the same time, there does not appear to be a difference in the management strategies of the large and small companies based in their size.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et toårig masterløp ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen, hvor vi er en del av det første avgangskullet som fullfører profilen Management and Innovation- Siviløkonom. Disse to årene har vært både spennende og lærerike, og vi har utviklet en spesiell interesse for fagområder som organisatorisk endring, endringsledelse og innovasjon.

Denne oppgaven representerer et fokusområde som vi håper vil tydeliggjøre vår lidenskap og forståelse for arbeid med innovasjon i praksis. Masteroppgaven tar for seg implementering av prosessinnovasjon i forsikringsbransjen, og ser spesielt på forholdet mellom selskapene sin størrelse og innovasjonsprosessen. Vi har fått mulighet til å snakke med mennesker hos sentrale næringslivsaktører som har gitt oss innsikt i deres direkte erfaringer fra slike prosesser og arbeidsoppgaver. Gjennom dette har vi fått utvidet vår kunnskap som både har spilt på tidligere kjent teoretisk grunnlag, men også gitt grunnlag for nye refleksjoner og tanker rundt tema.

Vi ønsker å takke vår veileder, Ole Andreas Brekke, for hans uvurderlige kunnskap, erfaring og støtte gjennom hele prosessen. Din veiledning har vært avgjørende for å strukturere og rettlede vårt arbeid mot en vellykket gjennomføring av denne oppgaven. Vi vil også takke de casebedriftene og intervjusubjektene som har deltatt i vår studie. Uten deres engasjement og deltagelse ville ikke denne forskningen vært mulig. Vi håper at resultatene og innsiktene fra denne oppgaven kan bidra til refleksjon og fremme diskusjon rundt implementering av prosessinnovasjon i forsikringsbransjen.

Ida D. Thorsen & Solveig T. Endresen

Bergen, 13.05.2024

Innholdsfortegnelse

1.0 INTRODUKSJON	1
1.1 STUDIENS BIDRAG	3
1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING	3
2.0 TEORI	5
2.1 INNOVASJON VS. ENDRING.....	5
2.1.1 <i>Innovasjon</i>	6
2.1.2 <i>Teknologi og digital utvikling</i>	8
2.1.3 <i>Innovasjon i forsikringsbransjen</i>	9
FORSKJELLEN MELLOM STORE OG SMÅ SELSKAPER	11
2.2 STRUKTUR	11
2.2.1 <i>Mekanisk struktur</i>	12
2.2.2 <i>Organisk struktur</i>	12
2.2.3 <i>Kommunikasjon</i>	13
2.2.3 <i>Tilgjengeliggjøring av nok ressurser</i>	14
2.2.4 <i>Organisatorisk to-hendighet</i>	16
2.2.5 <i>Organisatorisk læring</i>	17
2.3 LEDELSE.....	18
2.3.1 <i>Endringsledelse</i>	18
2.3.2 <i>Transformasjonskompasset</i>	19
2.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	23
3.0 METODISK RAMMEVERK	25
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	25
3.2 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	25
3.3 FORSKNINGSMETODE	26
3.3.1 <i>Forskningsstrategi</i>	26
3.3.2 <i>Introduksjon av case</i>	27
3.4 DATAINNSAMLING.....	28
3.4.1 <i>Innsamling av primærdata</i>	28
3.4.2 <i>Innsamling av sekundærdata</i>	30
3.5 ANALYSE AV DATAMATERIALET.....	31
3.6 EVALUERING AV METODE.....	31
3.6.1 <i>Validitet</i>	31
3.6.2 <i>Reliabilitet</i>	33
3.7 ETISK OG JURIDISK ANSVAR	34
4.0 FUNN OG DISKUSJON	35
4.1 STRUKTUR	35
4.1.1 <i>Organisering av innovasjonsarbeidet</i>	35
4.1.2 <i>Tilgang på ressurser</i>	37
4.1.3 <i>Beslutningsmyndighet og ansvar</i>	42
4.1.4 <i>Delkonklusjon</i>	44
4.2 LEDELSE.....	45
4.2.1 <i>Transformasjonskompasset</i>	46
4.2.2 <i>Delkonklusjon</i>	61
5.0 KONKLUSJON	64
5.1 SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN	64

5.2 TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	66
5.3 BEGRENSNINGER VED STUDIEN	67
5.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	67
6.0 KILDER.....	69
7.0 VEDLEGG	72
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE LEDER OG SUPERBRUKER.....	72
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE MEDARBEIDER.....	73
VEDLEGG 3: GODKJENNELSE FRA SIKT	74
VEDLEGG 4: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING	75

Figurliste

FIGUR 1: DE FIRE P-ENE FOR INNOVASJON (BASERT PÅ TIDD & BESSANT, 2021)	7
FIGUR 2: TRE STØRSTE INTERNE UTFORDRINGER FOR INNOVASJON (BASERT PÅ KPMG, 2015, s. 17)	10
FIGUR 3: TRANSFORMASJONSKOMPASSET (BASERT PÅ WESTERMAN & BONNET, 2014, s. 17).....	20
FIGUR 4: FEM GRUNNER TIL MOTSTAND I FORBINDELSE MED INNOVASJON (BASERT PÅ ZAFAR & NAVEED, 2014, s. 243).....	22
FIGUR 5: FORDELING AV INTERVJUSUBJEKTER.....	32

Tabelliste

TABELL 1: OVERSIKT OVER INTERVJUSUBJEKTER	29
TABELL 2: FUNN - BUDSJETT OG TID NHC	38
TABELL 3: FUNN - BUDSJETT OG TID FENDER.....	39
TABELL 4: FUNN - KOMPETANSE FENDER.....	41
TABELL 5: FUNN - DEFINERE STARTPUNKTET	47
TABELL 6: FUNN - FELLES DIGITAL VISJON OG TYDELIGGJØRING AV BEHOVET FOR ENDRING	49
TABELL 7: FUNN - PLANLEGGING AV TEKNISK IMPLEMENTERING.....	51
TABELL 8: FUNN - OPPLÆRINGSPLAN	54
TABELL 9: FUNN - MOBILISERE ORGANISASJONEN	57
TABELL 10: FUNN - OPPRETTHOLDE OVERGANGEN	60

1.0 Introduksjon

Når samfunnet stadig endrer seg, er det viktigere enn noen gang at organisasjoner evner å utvikle seg i takt med omgivelsene. Likevel skaper en verden i stadig endring ikke bare usikkerhet for organisasjoner, men også for kundene deres. Forsikringsbransjen har som mål å kunne tilby trygghet og sikkerhet gjennom sine produkter og tjenester. Av den grunn er det viktig at bransjen følger med på omgivelsene, for å sikre at de fortløpende dekker behovet til kundene sine. På den andre siden er det ikke bare viktig at disse selskapene kun fokuserer på å ha de riktige og beste produktene. Det er også viktig at prosessene og systemene deres fungerer optimalt for å kunne levere rask service med høy kvalitet. En prosessinnovasjon innebærer å forbedre og optimalisere interne forretningsprosesser, og kan skape konkurransefortrinn ved økt effektivitet, produktivitet og kostnadseffektivitet innad i organisasjonen (Pearson, 1997, s. 238 og 249). Forbedringer i interne prosesser kan være like så viktig som å ha de beste og mest moderne produktene på markedet. Tema for denne oppgaven er prosessinnovasjon i forsikringsbransjen.

Omgivelsene til organisasjonen vil også ha mye å si for innovasjonsevnen, da det vil kunne sette rammebetingelser som selskapet må handle innenfor. Forsikringsbransjen anses å ha høy grad av konkurranse hvor det kan være vanskelig for selskapene å skille seg fra konkurrentene basert på produkt alene (Covalen Solutions, 2021). Det et selskap kan tilby i et spesifikt forsikringsprodukt er ofte veldig likt hva konkurrentene vil tilby i samme produkt. Det kan derfor tenkes at et fokus på prosessinnovasjon kan være en måte selskapene kan skille seg ut fra konkurrentene på.

I Finans Norge Forsikringsdrift sin strategi for 2024-2026 viser de til at den norske forsikringsbransjen har gjennom flere tiår måtte tilpasse seg ulike reguleringer. I tiden fremover er det heller ikke utenkelig at bransjen står overfor nye utfordringer med innføringen av flere nye EU-reguleringer som vil påvirke områder som digitalisering og bærekraft (Finans Norge Forsikringsdrift, 2023, s. 11). Den nordiske forsikringsmodellen har likevel lagt i front internasjonalt de siste tiårene når det kommer til automatisering (Finans Norge Forsikringsdrift, 2023, s. 11). En av hovedgrunnene for dette er at myndighetene, bransjen generelt og selskapene har samarbeidet godt. Men til tross for godt samarbeid så endrer behovet i markedet seg stadig. Finans Norge Forsikringsdrift nevner selv i presentasjonen av

sin strategi for 2024-2026 at *“selv om bransjen har kommet langt med felles løsninger og digitalisering, er potensiale for videreutvikling fortsatt der”* (Finans Norge Forsikringsdrift, 2023, s. 3).

Andre sentrale personer i bransjen støtter opp Finans Norge Forsikringsdrift sin uttalelse i et intervju med Nordic Fintech Magazine. Shreyas Vasanthkumar (Managing Director for Europe, The Middle East and Africa, Duck Creek Tehnologies) sier at *“Nordic companies have typically handled innovation using middleware solutions [...] But they’ve reached a point where it’s no longer viable to maintain”* (Delgado, 2023). Han påpeker at den tidligere måten det nordiske markedet har drevet innovasjon på, ikke vil kunne opprettholdes når nye aktører kommer inn på markedet. I tillegg påpeker han at den nordiske måten å selge forsikring kompliserer behovet bransjen har for teknologi. Han nevner at *“the Nordic market maintains its stability mainly because of the way insurance is sold in the Nordics—in bulk [...] renewing policies in bulk is great for customer retention, but it’s a nightmare from a technical standpoint”* (Delgado, 2023). Line Dalsfort (Head of Nordic Innovation Discovery, Tryg) på sin side kommenterer derimot at gamle operativsystemer og hvordan forsikring håndteres i Norden ikke nødvendigvis hemmer innovasjon. Hun nevner blant annet at *“you don’t always have to go into your core system to innovate”* (Delgado, 2023).

Med utgangspunkt i uttalelsene fra Vasanthkumar og Dalsfort ser vi at behovet for teknologiske løsninger i bransjen er sentralt, og har hittil blitt håndtert som add-on løsninger til selskapene sine kjernesystemer. Innenfor slike rammebetingelser vil et aktivt fokus på prosessinnovasjoner være avgjørende for optimal drift og for å oppnå konkurransefortrinn. Effektivisering av prosesser vil spare ressurser og kunne ruste selskapet for å ta imot nye endringer på et senere tidspunkt.

Det er viktig at en skiller mellom utviklingen av en prosessinnovasjon og det å ta den i bruk. Klein og Knight (2005)² skiller mellom begrepene adoptering og implementering av innovasjon. Adoptering viser til anskaffelsen av selve innovasjonen, og implementering omhandler hvordan organisasjonen tar i bruk innovasjonen og inkluderer den som en del av sin daglige drift. Forståelsen av forskjellen mellom de to begrepene er viktig for å lykkes med innovasjon. Det at en innovasjon feiler viser ofte til ineffektivitet i implementeringsprosessen

² Dette avsnittet av oppgaven er inspirert av eget arbeid: Eget arbeid (2022). *Innovation in Big Organizations* [Upublisert semesteroppgave]. Høgskulen på Vestlandet.

enn i selve innovasjonen (Klein & Knight, 2005, s. 243). Med andre ord kan vi si at funnene til Klein og Knight (2005) viser til viktigheten av effektiv endrings- og innovasjonsledelse. Til tross for at det finnes mye forskning på hva som fremmer og hindrer innovasjon, er alle organisasjoner ulike. Organisasjoner kommer i ulike størrelser og strukturer med ulike mennesker og kulturer, samt at de opererer i ulike bransjer og land. Det finnes ingen fasit på hvordan en best skal drive implementering av innovasjon. Det som fungerer i et lite selskap fungerer nødvendigvis ikke i et stort et, og vise versa.

Denne oppgaven har som formål å undersøke hvorvidt implementering av prosessinnovasjoner varierer ut fra selskapets størrelse. Det vil tas utgangspunkt i et lite og et stort forsikringsselskap. Problemstillingen er:

«Har størrelse betydning for forsikringsselskapers evne til å implementere prosessinnovasjoner?»

1.1 Studiens bidrag

Denne studien vil undersøke hvordan implementering av prosessinnovasjoner kan variere mellom små og store forsikringsselskaper. Studien vil kunne bidra med å belyse viktigheten av endringsledelse i innovasjonsarbeid, og hvordan organisatoriske faktorer som struktur og ledelse påvirker innovasjonsprosessen i forsikringssektoren. Ved å utforske eventuelle fordeler og ulemper i innovasjonsarbeid som henger sammen med organisasjonens størrelse, vil studien kunne bidra med innsikt i hvordan prosessinnovasjoner kan implementeres på en effektiv måte. Studien vil kunne gi forsikringsbransjen verdifull innsikt i fordeler og ulemper knyttet til deres organisasjonsdynamikk, som videre kan hjelpe med planlegging av innovasjonsimplementering. I tillegg til å gi kunnskap til forsikringsbransjen, vil studien kunne bidra med å utvide den teoretiske forståelsen i fagfeltet, som kan være interessant for forskere og akademikere som studerer organisasjonsendring, samt innovasjon og endringsledelse.

1.2 Oppgavens oppbygning

Det neste kapittelet i oppgaven vil greie ut om det teoretiske rammeverket for studien. Teorikapittelet vil innledningsvis presentere relevant litteratur innen organisasjonsendring og innovasjon som er med på å danne grunnlaget for valgt problemstilling. Strukturen i

teorikapittelet vil samtidig danne grunnlag for hvordan funn og analyse skal bygges opp og presenteres. Dette spesifiseres nærmere i de øvrige kapitlene. Avslutningsvis for teorikapittelet presenteres de aktuelle forskningsspørsmålene som stammer fra det teoretiske grunnlaget. Det tredje kapittelet tar for seg det metodiske rammeverket. Videre vil vi presentere og analysere funn i det fjerde kapittelet. Diskusjonskapittelet er delt inn i to deler: struktur og ledelse, hvor hver del retter seg mot et av de ulike forskningsspørsmålene og det teoretiske rammeverket. Hvert delkapittel vil avrundes med en delkonklusjon hvor de respektive forskningsspørsmålene besvares. Avslutningsvis vil vi i det siste kapittelet konkludere oppgaven ved å svare på problemstillingen, og presentere våre forslag for videre forskning.

2.0 Teori

Teorikapittelet vil innledningsvis gi en introduksjon til begrepet innovasjon, og hvordan innovasjon er tilstede i forsikringsbransjen. Videre deles teorikapittelet inn i to hoveddeler: struktur og ledelse. Hver del vil presentere hvordan de ulike temaene blir påvirket sett i sammenheng med om en organisasjon betraktes som stor eller liten. Videre vil vi da trekke paralleller til hvordan størrelsen på selskapet vil kunne påvirke organisasjonens arbeid med prosessinnovasjon.

2.1 Innovasjon vs. endring

Tema som organisasjonsendring og innovasjon snakkes mye om i dagens samfunn. En organisasjons evne til å overleve knyttes ofte sammen med dens tilpasningsdyktighet og omstillingsevne, og hvorvidt organisasjonen effektivt klarer å møte behovet for innovasjon og endring som oppstår i dens omgivelser. Det er derimot viktig å påpeke at begrepene innovasjon og endring er to separerte begreper i litteraturen, men de går ofte hånd i hånd.

“Ingen organisasjon- eller andre sosiale systemer- står noengang stille” (Jacobsen, 2018, s. 15). Jacobsen (2018) viser til at mennesker kontinuerlig justerer og endrer seg, og dermed vil også en organisasjon være kontinuerlig i endring. Med tiden, ettersom mennesker blir mer og mer komfortable, vil de tilpasse og endre seg i takt med omgivelsene, i form av at det en allerede kan og kjenner forsterkes. En vil for eksempel stadig lære å kjenne sine kollegaer bedre, noe som vil medføre at en justere litt og litt på hvordan en opptrer på arbeidsplassen. Dette er ifølge Jacobsen en form for endring som søker stabilitet og forutsigbarhet. En slik kontinuerlig endring eller dynamikk er derimot ikke det som står som hovedfokus når det kommer til å forklare organisasjonsendring. Han henviser til at endring er *“handlinger der man i større eller mindre grad bryter med tidligere handlingsmønstre, noe som skaper en situasjon preget av uforutsigbarhet”* (Jacobsen, 2018, s. 16).

Omfanget av endring kan også variere, både for bedrifter og mennesker. Jacobsen (2018) viser blant annet til det han kaller ‘utvikling og brudd’ (Jacobsen, 2018, s.73). Noen endringer kan med andre ord være mer dramatiske og ‘representerer brudd med fortiden’, mens andre kan ses på som ‘mer justerende’ og er heller en form videreutvikling av tidligere arbeid (Jacobsen 2018, s. 73). Denne måten å kategorisere ulikt type endring, bærer også mye likhet

til det som kalles radikal og inkrementell innovasjon. Radikal innovasjon omhandler i korte trekk at innovasjonen bryter med det nåværende arbeidsmønsteret, mens inkrementell innovasjon omhandler på sin side mer en gradvis endring i allerede etablerte produkt eller prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 354).

2.1.1 Innovasjon

Innovasjon er sterkt assosiert med vekst (Tidd & Bessant, 2021, s. 2). Organisasjoner som lykkes med å håndtere innovasjon, oppnår bedre vekst, økonomisk ytelse og sysselsetting enn andre (Tidd & Bessant, 2021, s. VI). Likevel er det utfordrende å håndtere innovasjon, da det krever spesifikke ferdigheter og kunnskap som ikke vanligvis dekkes gjennom den tradisjonelle lederen, som vanligvis fokuserer på å opprettholde stabilitet. Bare 12% av organisasjoner klarer å håndtere innovasjon på en korrekt måte, og bare halvparten av disse klarer å opprettholde dette over tid (Tidd & Bessant, 2021, s. VI).

Innovasjon er et hyppig benyttet begrep, og kan ha flere ulike definisjoner. Jones (2013, s. 388) definerer blant annet innovasjon som en prosess hvor organisasjoner bruker tilgjengelige ressurser og kompetanse til å utvikle og forbedre produkter, eller å finne bedre måter å lage disse nye produktene på, samt øke effektiviteten. På den andre siden publiserte Forskningsrådet en definisjon av begrepet som en del av sin strategiplan tilbake i 2011. De skriver at *“innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskapning og/eller samfunnsnytte”* (Norges Forskningsråd, 2011, s. 6). Konsulentfirmaer som McKinsey (2022) nevner på sin side at innovasjon er når en jobber systematisk med å lage og selge helt nye og revolusjonerende produkter og tjenester som kundene vil ha. Den norske regjeringen definerte etter finanskrisen i 2008 begrepet som *“en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier”* (Lund, 2021).

Innovasjon er med andre ord et begrep som omfavner et bredt spekter av definisjoner, både i den akademiske verden og generelt i samfunnet. De fire definisjonene over presenterer ulike perspektiver og fokusområder i forbindelse med innovasjon. Jones på sin side legger vekt på en kontinuerlig forbedring og økning av effektivitet. Denne definisjonen reflekterer en mer pragmatisk tilnærming til innovasjon, der fokuset ligger på å identifisere og implementere konkrete tiltak som kan generere målbare løsninger. Et eksempel på dette er

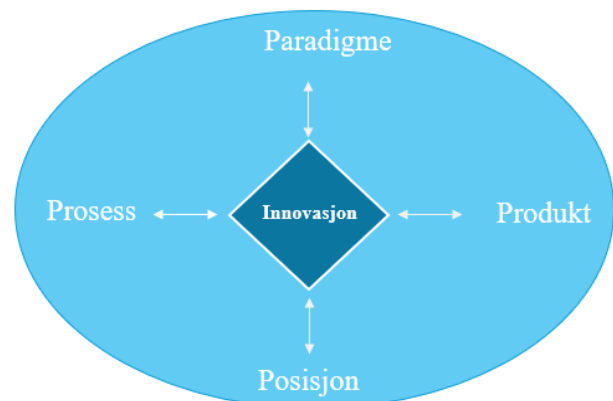
kostnadseffektivisering. Norges Forskningsråd sin definisjon er mer omfattende sett opp mot Jones sin, da den identifiserer at innovasjon kan være langt mer enn bare produktfokusert. Et viktig aspekt de trekker frem, er at innovasjon ikke bare er viktig for organisasjonene og deres verdiskapning, men også samfunnet i sin helhet. Denne definisjonen viser til viktigheten av at selskapene har et bredere formål med innovasjonen enn kun økonomisk fortjeneste eller kostnadsreduksjon. McKinsey sin definisjon av innovasjon er rettet mot en mer radikal tilnærming, men er også mer forenklet enn de øvrige definisjonene. Denne definisjonen viser til viktigheten av å forstå og møte kundenes behov og ønsker. Ved å sette kundene i sentrum av innovasjonsprosessen, fremhever de viktigheten av at bedriftene følger med på og lytter til behovet i omgivelsene. Regjeringen sin definisjon legger i stor grad fokus på økonomisk verdi som forutsetning. Samtidig kan det være viktig å merke seg at denne definisjonen har et mer innsnevret fokus sammenlignet med noen av de andre definisjonene som også inkluderer aspekter som samfunnsmessig nytte og transformativ endringer.

Som vist til over, kan innovasjon inneha mange ulike definisjoner. I tillegg til dette finnes det også mange ulike former for innovasjon. For å navigere dette på en god måte, systematiserer Tidd og Bessant (2021) innovasjon i fire hovedkategorier. Som vist til i figur 1, kan innovasjon deles inn i 1) Produktinnovasjon: som omhandler endring i produkter eller tjenester som en bedrift tilbyr, 2)

Prosessinnovasjon: som omhandler endring i måten varene deres produseres og leveres, 3)

Posisjon innovasjon: som handler om endring i konteksten for hvordan produkter og tjenester er introdusert til markedet, og 4)

Paradigme innovasjon: som handler om underliggende modeller som former hva bedriften gjør (Tidd & Bessant, 2021, s. 24).



Figur 1: De fire P-ene for innovasjon (basert på Tidd & Bessant, 2021)

Tidd og Bessant (2021, s. 25) nevner blant annet at det vil kunne være innovasjonsprosesser som både defineres enkeltvis innenfor en av de fire kategoriene, men som også kan finnes i kombinasjoner av hverandre. For eksempel nevnes det at utvikling av et nytt bildesign vil kunne defineres som produktinnovasjon, men endring i hvordan man produserer selve bilen, vil kunne kategoriseres som prosessinnovasjon. På den andre siden vil det også kunne finnes mer naturlige kryssninger. For eksempel vil utviklingen av en ny iPhone kunne bestå av både prosess- og produkt innovasjon.

2.1.1.1 Prosessinnovasjon versus produktinnovasjon

Tradisjonelt sett i organisasjonsfaget er det vanlig at en skiller mellom produkt- og/eller tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.354).

Prosessinnovasjon er en strategisk tilnærming som fokuserer på forbedring og optimalisering av interne forretningsprosesser. Dette konseptet, som beskrevet av Pearson (1997, s. 238 og 249), har som mål å oppnå økt effektivitet, produktivitet og kostnadseffektivitet innen organisasjonen. Sentralt i prosessinnovasjon er ideen om å finne bedre måter å utføre oppgaver på. Dette kan være i form av automatisering ved bruk av avansert teknologi som kunstig intelligens, implementering av ny teknologi som for eksempel et nytt skadesystem, eller restrukturering av interne systemer og strategier innad i selskapet.

Ved å investere i prosessinnovasjon og kontinuerlig forbedre interne prosesser, kan organisasjoner oppnå flere fordeler. For det første kan de øke operasjonell ytelse og kvalitet, noe som fører til økt effektivitet og produktivitet. Dette kan resultere i reduserte kostnader og frigjøring av ressurser til andre formål. Videre kan prosessinnovasjon bidra til å styrke organisasjonens konkurransevne ved å tilby unike løsninger eller tjenester som skiller dem fra konkurrentene. Gjennom kontinuerlig innovasjon og tilpasning til endrede markedskrav, kan organisasjoner oppnå vekst og opprettholde sin posisjon i markedet på lang sikt. Måten en organisasjon responderer på de utfordringene den møter, og dens evne til å tilpasse seg og endre seg som følge av disse, vil være avgjørende for organisasjonens fremtid (Jones, 2013, s. 327).

2.1.2 Teknologi og digital utvikling

“Prosessinnovasjon er som regel helt nødvendig for å kunne utnytte teknologiske innovasjoner på en god måte” (Jacobsen, 2018, s. 77). I organisasjonsfaget er innovasjon særlig tilknyttet utvikling av ny teknologi (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 354). Digitalisering og utvikling av teknologi har gitt mulighet til stadig økende grad av automatisering og effektivisering. Digitalisering handler kort fortalt om å *“ta i bruk digital teknologi for å effektivisere prosesser eller utvikle nye, bedre og mer bærekraftige produkter og tjenester”* (SINTEF, u.å.). For eksempel i forsikringsselskap og banker kan man nå bestille forsikring og andre tjenester direkte i app eller nettbankløsninger, uten å i det hele tatt prate med en rådgiver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 111). Disse type løsningene gjør at forventningene

fra kunder og behov i omgivelsene stadig vil skifte basert på hvilke forventninger man har til teknologien.

Finanstilsynet publiserte også tilbake i starten av 2023 en rapport fra ulike tilsynsområder fra 2022, hvorav de ser på området digital finans og IT-risiko. De nevner blant annet at finanssektoren er preget av digitalisering som bærer med seg avanserte IT-løsninger, nye regelverk, nye aktører og leverandører på markedet (Finanstilsynet, 2023). *“I internasjonal sammenligning er Norge blant de mest digitaliserte landene i Europa og skårer særlig høyt når det gjelder bruk av digitale finansielle tjenester”* (Finanstilsynet, 2023). Det er med andre ord ikke fremmed for organisasjoner å ta i bruk ny teknologi eller å digitalisere interne arbeidsprosesser for å optimalisere daglig drift. På den andre siden kan dette vise at behovet for å kunne tenke nytt ikke nødvendigvis handler om å finne nye systemer, men heller finne nye løsninger for å effektivisere de systemene man allerede har. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 111) nevner selv at *“dermed blir kunnskapsteknologien stadig viktigere fordi organisasjoner i stadig større grad får behov for kompetanse knyttet til vedlikehold og utvikling av maskiner”*.

2.1.3 Innovasjon i forsikringsbransjen ³

De nordiske landene er en av de mest modne forsikringsmarkedene i verden (Delgado, 2023). Forsikringsbransjen har i lang tid vært kjent for å både være tradisjonell, og inneha komplekse prosesser og strenge reguleringer. I KPMG sin rapport fra 2015 som ser på ‘innovasjons imperative’ i forsikringsbransjen, kom det frem at mange av respondentene føler at stadig økende regulering og ‘compliance’-krav vil ta opp all tilgjengelig oppmerksomhet og kapasitet, og etterlate lite rom for innovasjon (KPMG, 2015, s. 11). Det trekkes også frem at bransjen forstår behovet for endring, men de understreker at dette ikke bare kommer fra innovasjon i seg selv, men også fra nye reguleringer, nye krav fra kunder og forventninger. Hele 79% av respondentene i undersøkelsen sier de allerede er på maks kapasitet for å klare å holde seg oppdatert på generelle krav i bransjen (KPMG, 2015, s. 17).

Rapporten til KPMG (2015) fremhevet også at mange forsikringsselskaper ser viktigheten av å følge nøye med på markedets stadig skiftende behov for innovasjon. Det påpekes i denne

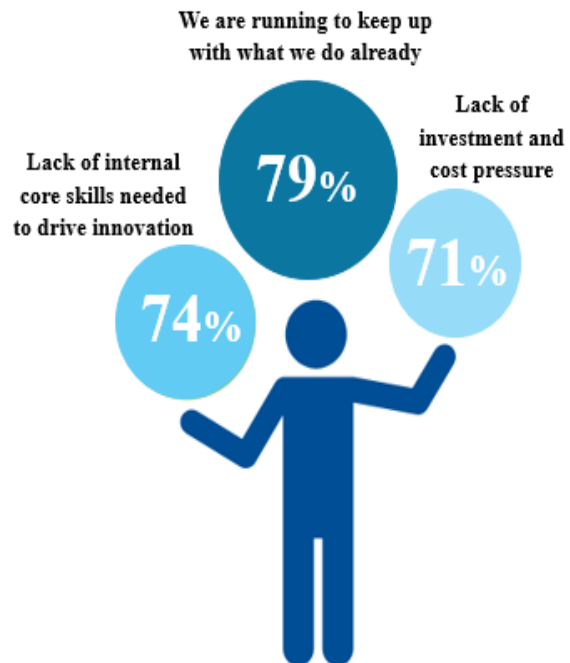
³ Denne delen av oppgaven er inspirert av eget arbeid: Eget arbeid (2023). *Process Innovation in Norwegian Insurance companies* [Upublisert semesteroppgave]. Høgskulen på Vestlandet.

sammenheng viktigheten av å bevege seg mot mer kundefokuserte innovasjonsstrategier, fremfor produktfokuserte som har vært hyppig brukt tidligere. Dette henger sammen med erkjennelsen fra bransjen om at kundene ikke velger det spesifikke forsikringsselskapet basert på produkt, men heller på hvordan de får hjelp til å håndtere risiko (KPMG, 2015, s. 2).

Forståelsen i bransjen understrekes ytterligere gjennom at 60% av respondentene svarer at forbedring av operasjonelle prosesser og bruk av teknologi er hvor de ser at mulighetene er størst for utvikling de kommende 2 årene.

Samtidig svarer også 50% at digital teknologi og integrasjon er et viktig mulighetsområde.

Respondentene i denne undersøkelsen ble også bedt om å identifisere sine tre største interne utfordringer når det kommer til innovasjon. Som vist i figur 2, nevner over 74% 'Lack of internal core skill to drive innovation', 79% 'We are running to keep up with what we do already', og 71% 'Lack of investment and cost pressures' (KPMG, 2015, s. 17).



Figur 2: Tre største interne utfordringer for innovasjon (basert på KPMG, 2015, s. 17)

Fra 2023 viser den årlige undersøkelsen fra Kantar sitt ISO-sertifiserte internettpanel, forbruker- og finanstrender, at digitale kanaler for kjøp av forsikring (person- og skadeforsikring) har økt fra 28% i 2021 til 47% i 2023 (FinAut, 2023). Dette er med på å vise at kundemassen i bransjen benytter seg mer og mer av digitale løsninger. Med bakgrunn i dette ser vi at noen av bekymringene som ble fremhevet i KPMG sin bransjeundersøkelse i 2015 ikke ble oppfylt. De var blant annet bekymret for at kapasiteten hos selskapene for å bedrive innovasjon ville bli oppslukt av andre operasjonelle aktiviteter. Til tross for kapasitetsutfordringer så viser da tall fra Kantar sin undersøkelse at bransjen har blitt bedre på å forbedre operasjonelle prosesser og bruk av teknologi, ved at bruken har økt betraktelig fra 2021 til 2023 (FinAut, 2023).

Forskjellen mellom store og små selskaper

Det er flere faktorer som kan være med på å påvirke hvordan selskapene jobber med innovasjon og lykkes med å håndtere endring. I denne oppgaven tas det utgangspunkt i at hovedforskjellene mellom det som defineres som store og små selskaper, kan kategoriseres under henholdsvis temaene struktur og ledelse. Det vil videre utdypes og presenteres relevant teori for å tydeliggjøre hvordan størrelse kan utgjøre en forskjell i innovasjonsarbeidet.

2.2 Struktur

Organisasjonsstruktur er det formelle systemet med oppgave- og autoritetsrelasjoner som styrer hvordan mennesker koordinerer sine handlinger og bruker ressurser for å oppnå organisasjonsmål (Jones, 2013, s. 30). I organisasjonsstrukturen kan en skille mellom mekanisk og organisk struktur. En mekanisk struktur har som formål å få mennesker til å oppføre seg på forutsigbare og ansvarlige måter. En organisasjon med en mekanisk struktur har et definert hierarki og sentralisert autoritet (Jones, 2013, s. 132). Den mekaniske strukturen bærer mye likhetstrekk fra det som også mange kjenner som byråkrati eller maskinbyråkrati (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 99). På den andre siden vil en organisk struktur kjennetegnes ofte som flatere og med desentralisert makt, hvor myndighet til å ta avgjørelser er mer spredt utover i organisasjonen. En organisk struktur vil også fremme fleksibilitet, slik at mennesker setter i gang endringer og raskt tilpasser seg endrede forhold. (Jones, 2013, s. 132).

De fleste organisasjoner er en blanding av de to strukturbegrepene (Jones, 2013, s. 137). Ofte spiller størrelse på bedriften inn som faktor for hvilken type struktur en bedrift kan ha. En organisasjon sin størrelse kan defineres på mange ulike måter, men den vanligste parameteren å bruke er å se på antall ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 106). I henhold til Regnskapsloven §1-6 er et selskap definert som stort dersom det overstiger 50 årsverk, som tilsvarer 50 ansatte (Regnskapsloven, 1998, §1-6). Jacobsen og Thorsvik (2019) henviser til at det finnes flere empiriske studier som ser på forholdet mellom struktur og organisasjonens størrelse, og hittil er resultatene nokså entydige. Litteraturen viser seg at *“økende størrelse fører til sterke horisontal og vertikal spesialisering. dvs. at store organisasjoner har flere separerte avdelinger, kontorer eller enheter enn små, og at de har flere hierarkiske nivåer”* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 106). Med økende størrelse øker også behovet for tydelige regler, rutiner og standardisering, også kjent som formalisering. I mindre bedrifter vil man ha

mer mulighet for å opprettholde menneskelig kontakt og behovet for å styre mennesker ved hjelp av formalisering er ikke like stor (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 106-107). Det er derfor naturlig å tenke at en liten organisasjon vil være mer fleksibel og flat i sin struktur enn et stort selskap. Med bakgrunn i den hierarkiske strukturen og sentraliserte makten, vil det være naturlig at en større organisasjon har mer mekaniske preg enn en liten organisasjon.

2.2.1 Mekanisk struktur

I store bedrifter er det viktig å kunne styre og koordinere aktiviteter på tvers av flere avdelinger, funksjoner og geografiske områder. Større bedrifter har dermed oftere behov for en mer mekanistisk struktur på grunn av størrelse og kompleksitet. En mekanisk struktur bidrar til å opprettholde orden og kontroll ved å etablere klare linjer for rapportering, ansvarsområder og kommunikasjonskanaler (Jones, 2013, s. 132). Dette sikrer at beslutninger tas på riktig nivå i hierarkiet og at ressursene blir tildelt på en effektiv måte. I en mekanisk struktur jobber ansatte ofte hver for seg og spesialiserer seg på klart definerte oppgaver (Jones, 2013, s. 132). Å implementere innovasjon i en slik struktur kan være utfordrende da det vil kreve å forstyrre et allerede definert mønster. En endring i en liten del av organisasjonen kan resultere i en mye mer betydelig endring da mange ansatte vil kunne påvirkes. Ansattes roller, rutiner eller normer må kanskje endres for å implementere innovasjon (Klein & Knight, 2005).

2.2.2 Organisk struktur

Små bedrifter har ofte et mindre antall ansatte, systemer og operasjoner som gjør dem mer dynamiske og veien er kort mellom den øverste ledelsen og ansatte. Det er dermed mer naturlig med en uformell og flat struktur, som ofte kjennetegnes som organisk. I motsetning til en mekanisk struktur, er en organisk struktur som nevnt flatere med mer desentralisert makt. Mens rollene i en mekanisk struktur er mer fastsatt, vil rollene i en organisk struktur være mindre definerte, og de ansatte utvikler konstant nye ferdigheter for å løse oppgaver. Samtidig er de ansatte i en slik organisasjon vant til å jobbe på tvers av områder i organisasjonen, og jobbe sammen for å løse oppgaver (Jones, 2013, s. 132). I en organisk struktur utvikles det ofte spesifikke normer og verdier som vektlegger personlig kompetanse, ekspertise og frihet til å handle på innovative måter. Status defineres ikke som en formell posisjon i hierarkiet, men heller i evnen til kreativt lederskap (Jones, 2013, s. 133).

2.2.3 Kommunikasjon

“*Studies show that communication problems get progressively worse as the number of hierarchical levels increases*” (Jones, 2013, s. 147). I selskap med høy hierarkisk struktur vil kommunikasjonen mellom ledere på høyeste nivå og ansatte på laveste nivå ta lengre tid. Sentralisering av makt på toppen av organisasjonen vil medføre at beslutningstaking tar lengre tid, som vil ha konsekvenser for organisasjoner som må svare raskt på krav fra kundene og omgivelsene (Jones, 2013, s. 146). På den andre siden nevner Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 107) at bedrifter blir mer desentralisert jo større de blir. Argumentet er at ledelsen i større bedrifter til slutt ikke har anledning til å ha oversikt over alt som skjer, så beslutningsmyndigheten må delegeres utover i organisasjonen. Det kan dog tenkes at hvis beslutningsmyndigheten deles på flere personer, så vil det kunne skape usikkerhet og frustrasjon, samtidig gjøre at prosessen tar lengre tid ettersom mindre tema diskuteres av flere.

Innovative ideer forankret i de lavere nivåene i mekaniske organisasjoner vil også ha en lang vei opp til toppen hvor beslutningsmyndigheten sitter. Høy grad av hierarki kan medføre risiko for forvrengning og manipulering av informasjon når den beveger seg gjennom organisasjonen. Informasjon som opprinnelig kommer fra ledere på øverste nivå, kan endre karakter og innhold når den når ned til lavere nivåer i hierarkiet. Bakgrunnen for dette kan være at informasjonen filtreres eller tilpasses før den rapporteres videre i organisasjonen. Dette kan være en utfordring for effektiv kommunikasjon og beslutningstaking (Jones, 2013, s. 146).

I små bedrifter med en organisk struktur vil en oppleve at kommunikasjonen kan ofte være mer direkte, uformell og effektiv. På grunn av den tette arbeidsdynamikken og den flate hierarkiske strukturen kan ansatte enkelt kommunisere med hverandre og dele informasjon på tvers av team og nivå (Tidd & Bessant, 2021, s. 389). Dette kan bidra til rask beslutningstaking og fleksibilitet, da det ikke er mange nivå med mellomledere eller formelle prosedyrer å navigere gjennom. Imidlertid kan det også tenkes at kommunikasjonen noen ganger også kan bli upresis eller ustrukturert på grunn av den uformelle naturen, og det kan være utfordringer med å opprettholde klarhet og konsistens når teamene eller bedriften endrer seg eller vokser.

Den ene typen struktur er nødvendigvis ikke bedre enn den andre, men organisasjoner trenger forskjellige typer strukturer ut ifra hvilke omgivelser de skal operere i. Organisasjoner med en organisk struktur har vist seg å være mer effektive i ustabile og endrede omgivelser enn selskaper med en mekanisk struktur, og motsatt i stabile omgivelser (Jones, 2013, s. 137). I omgivelser som endrer seg hvor kjappe avgjørelser må tas, er det forholdsmessig å ha en flat struktur hvor makten er desentralisert og medarbeidere har myndighet til å ta avgjørelser. For innovasjon kan en da tenke at en organisk struktur vil være best. En mekanisk struktur vil kunne hemme innovasjon, på grunn av lite fleksibilitet i definerte roller, sentralisert makt og høyt hierarki.

2.2.3 Tilgjengeliggjøring av nok ressurser

"Tidligere har tradisjonell organisasjonsteori vært mest opptatt av stabilitet. Dette har vært fokusert på strukturelle forhold som får mennesker til å gjenta spesielle handlinger og dermed reproducere strukturen, til å følge regler, rutiner og insentivsystemer, eller skape kulturer som skaper trygghet, felleskap og reduseres angst" (Jacobsen, 2018, s. 23). En planlagt organisasjonsendring har ofte som mål å forbedre effektiviteten til ett eller flere av fire følgende nivå: menneskelige ressurser, funksjonelle ressurser, teknologiske og organisatoriske kapabiliteter (Jones, 2013, s. 296). Uavhengig av størrelse på bedriften må endringene stå i fokus, og ledere må kontinuerlig søke etter bedre og nye måter de kan bruke de organisatoriske ressursene på. Slik kan bedriftene utvikle forbedrede produkter eller finne nye markeder for deres eksisterende produkter (Jones, 2013, s. 296). Det er lederne i selskapet som skaper en visjon av fremtiden og utvikler en logisk strategi for hvordan organisasjonen skal arbeide mot denne visjonen. Lederne er også endringsagentene som skal motivere og engasjere ansatte til å bidra i å nå organisasjonens felles mål og visjoner (Zafar & Naveed, 2014, s. 239). Samtidig er det lederne som er ansvarlig for å tilrettelegge for et miljø som hjelper de ansatte med å ta imot endringen fremfor å motstå den.

Innovasjon innad i både store og små selskap medfører en endring i hvordan ressurser som for eksempel kapital, kapasitet og kompetanse distribueres og utnyttes. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 381) viser til at man vil kunne oppleve reaksjoner fra flere i sammenheng med endring, da det er for arbeids- og ressurskrevende. Oppgaver som kommer gjennom endring vil ofte måtte gå parallelt med ellers daglige gjøremål, dette kan for mange da være utfordrende og være en grunn for motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 381).

Et større selskap vil ha flere tilgjengelige ressurser, enn et lite selskap. Et stort selskap vil sannsynligvis ha større budsjetter, flere mennesker og mer kompetanse internt i organisasjonen, sammenlignet med et mindre selskap. Implementering er en tidkrevende og kostbar prosess uavhengig om man er en stor eller liten bedrift. Effektiv implementering av innovasjon krever ofte store investeringer i både tid og penger for oppstart av både teknologi, opplæring av ansatte, brukerstøtte, overvåking, møter og evaluering (Klein & Knight, 2005, s. 244). Selskap må i en slik situasjon sikre at endringen ikke ødelegger for den daglige driften. Hvis man er avhengig av å dra på kompetanse og tid fra ansatte internt, må man gjøre eventuelle øvrige tiltak for å motivere de ansatte, samt tilrettelegge for at både daglig drift og implementering av endringen opprettholdes.

I store selskaper er det vanligvis større økonomiske ressurser tilgjengelig sammenlignet med mindre selskaper. Dette gir store selskaper større kapasitet til å foreta både hyppige investeringer, samt investere i langsiktige prosjekter. De kan bruke betydelige midler på forskning og utvikling, teknologiske oppgraderinger og talentutvikling. På den andre siden har små selskaper vanligvis begrenset kapital til disposisjon. Dette tvinger dem til å være mer fornuftig med utgiftene sine og fokusere på å oppnå resultater raskt og effektivt. Små selskaper kan også ha mindre tid til å gjennomføre prosjekter, da de opererer under strammere tidsfrister og har færre ressurser til å støtte oppunder et lengre utviklingsløp. Større selskap innehar også mer kompetanse enn mindre bedrifter på grunn av forskjellen i antall ansatte. Store selskap har ofte stor grad av spesialisering og ofte nødvendig kompetanse internt i organisasjonen. De vil også ha bedre mulighet til å ansette flere med spesifikk kunnskap innen et gitt tema eller fagfelt, mens en mindre bedrift på sin side heller søker noen med bred kompetanse for å dekke flere områder på en og samme tid.

Fokus på innovasjon og utvikling hjelper ikke bare bedriftene i å finne nye produkter, prosesser og løsninger som kan tilbys markedet og gjøre dem mer konkurransedyktige. Det er også en måte for bedriftene å sikre at ansattes kompetanse, og derav også bedriftens kompetanse, utvikles og kan bli mer robust overfor de endringene som kommer. Derfor er det viktig at bedriftene uavhengig av størrelse, både sikrer å bruke den korrekte kompetansen som trengs for å lykkes med endringen, men også lager en plan for hvordan å opprettholde og 'fornye' de ansattes kompetanse under og etter implementeringen er gjennomført. Klein og Knight (2005, s. 243) nevner også at å sikre opplæring av og kompetanse hos ansatte er en

viktig del av innovasjonsimplementering. Hvis ikke innovasjonen anvendes med de ferdighetene som kreves for å oppnå de forventede fordelene, så vil innovasjonen mislykkes. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 257) nevner også at *“så lenge ansatte utgjør organisasjonens menneskelige kapital, vil det å utvikle ansattes ferdigheter [...], kunne betraktes som en investering”*.

2.2.4 Organisatorisk to-hendighet ⁴

Det finnes mange teorier og modeller som beskriver ulike tilnærminger til hvordan et etablert selskap kan lykkes med å håndtere og strukturere innovasjonsarbeidet. En av disse modellene er den to-hendige løsningen. Det er imidlertid utfordrende å fastslå nøyaktig hvilke organisatoriske modeller som, uavhengig av selskapets størrelse eller bransje, vil fungere best for å jobbe med innovasjon. Studier utført av Tushman og O'Reilly (1996) viser imidlertid at den to-hendige løsningen har vist seg å være effektiv for etablerte selskaper.

Interessen for to-hendighet fikk stor medfart etter James G. March publiserte tilbake i 1991 om organisatorisk læring, hvor han presenterte begrepene exploitation og exploration. Modellen for den to-hendige løsningen ble først introdusert i 1996 av akademikerne Tushman og O'Reilly (Stensaker, 2018, s. 2). Teorien fokuserer på å fremme en praksis der bedrifter best kan arbeide med innovasjon. Modellen innebærer kort fortalt opprettelsen av en dedikert enhet innenfor det etablerte selskapet som arbeider isolert med innovasjon, uavhengig av selskapets øvrige forretninger. Dette gir størst sjans for at bedrifter kan møte markedets endringsbehov samtidig som den daglige driften opprettholdes (Stensaker, 2018, s. 2).

En viktig faktor i teorien er den 'strukturelle delingen' (Stensaker, 2018, s. 2). Spesielt store etablerte organisasjoner kan ofte ha utfordringer med å endre og fornye seg, med bakgrunn i at tidligere suksess kan det medføre at det oppleves som risikofyllt og kostbart (Tushman & O'Reilly, 1996) (Stensaker, 2018, s. 2). For å kunne lykkes med å utforske potensialet i markedet og ikke bli for låst til ellers daglig drift, er separasjon (både geografisk og operasjonelt) viktig i denne modellen. Enheten som arbeider med innovasjon skal operere utenfor rammene til hovedselskapet, og gir dermed muligheter for å utforske markedets potensial på en mer fleksibel måte. Samtidig legger modellen vekt på at den nye enheten skal

⁴ Denne delen av oppgaven er inspirert av eget arbeid: Eget arbeid (2023). *Refleksjonsrapport: Praksisopphold hos GC Rieber AS* [Upublisert semesteroppgave]. Høgskulen på Vestlandet.

kunne dra nytte av både kompetansen og ressursene som er tilgjengelige i hovedenheten. Dette balanserer behovet for uavhengighet med muligheten til å samarbeide og dra nytte av eksisterende faglige og materielle ressurser innenfor selskapet.

Stensaker (2018) presenterer teorien om den to-hendige løsningen ved bruk av en casestudie hvor tre ulike bedrifter benytter seg av modellen på ulike måter. Et spesielt interessant funn i denne sammenheng er at studien viser til utfordringene knyttet til avstanden mellom ledergruppens forventninger og resultatene den nye enheten klarer å levere innenfor gitte tidsrammer. Det påpekes at ledergruppen i hovedselskapet spiller en viktig rolle når det gjelder å sikre god dialog, tydelige rammer og målsettinger for den nye enheten. Det er avgjørende at lederne i hovedselskapet støtter opp om den nye enheten mens den bygges opp på en ny og annerledes måte, samtidig som den ikke blir så forskjellig at den etablerte enheten avviser den eller blir skeptisk til samarbeid (Stensaker, 2018, s. 10). Det å sikre at den nye enheten kan operere effektivt og innovativt innenfor rammene og støtten fra hovedselskapet, er nøkkelen til å opprettholde balansen og lykkes med den to-hendige løsningen.

2.2.5 Organisatorisk læring

“A learning organization is an organization that purposefully designs and constructs its structure, culture, and strategy so as to enhance and maximize the potential for organizational learning (explorative and exploitative) to take place” (Jones, 2013, s. 365).

Læring er en viktig prosess for ledelsen å håndtere på en god måte på bakgrunn av det raske tempoet av endringer som påvirker organisasjonen i sin helhet (Jones, 2013, s. 364). Som nevnt var det James G. March (1991) som økte interessen for organisatorisk læring. I sin artikkel tar han for seg forholdet mellom to ulike typer læring, exploitation (utnyttelse) og exploration (utforskning). Kort fortalt omhandler exploitation kunnskap som bidrar til at man får bedre utnyttelse av de ressursene som man har til rådighet, og exploration handler om å undersøke, oppdage eller se nye muligheter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 352).

Et dilemma som introduseres i litteraturen om organisatorisk læring, er at organisasjoner har like stort behov for begge måter å lære på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 352). For å kunne benytte både exploitation og exploration effektivt, må organisasjoner utvikle en balansert tilnærming som tar hensyn til både kortsiktige resultater og langsiktig innovasjon. Med dette menes det for eksempel at alle bedrifter må stadig justere og kvalitetssikre sine rutiner og

prosesser, nærmere bestemt ved bruk av exploitation. På den andre siden må også bedriftene være i stand til å tenke utenfor boksen og gjøre noe helt nytt, gjennom exploration. I mange tilfeller er noen bedrifter strukturert på en måte som favoriserer exploitation fremfor exploration på grunn av for eksempel etablerte rutiner, kulturelle faktorer eller manglende evne til å tilpasse seg endringer. Store organisasjoner med et høyt hierarki, sentralisert makt og standardiserte prosesser og rutiner, kan for eksempel være i fare for å styre mer mot exploitation enn exploration. Dette er med på å vise viktigheten av god strategisk ledelse, investeringer i nok ressurser og kulturutvikling som oppmuntrer til både læring og eksperimentering. En vellykket tilnærming vil integrere begge perspektiver for å oppnå både kortsiktige resultater og langsiktig innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 352- 355).

2.3 Ledelse

Dagens samfunn er preget av raske teknologiske fremskritt, skiftende markedsforhold og økende konkurranse. Evnen til å lede endring er avgjørende for enhver organisasjons overlevelse og suksess. Endringsledelse handler om mer enn bare å håndtere endringsinitiativer: det handler om å utvikle en kultur og en praksis som gjør organisasjonen i stand til kontinuerlig transformasjon og tilpasning (Jones, 2013, s. 52).

2.3.1 Endringsledelse

Ledere er ansvarlige for å koordinere organisatoriske ressurser og sikre at organisasjonen når sine mål. De må bruke sine ferdigheter og kunnskap til å strategisk planlegge og styre organisasjonens respons til omgivelsene. Samtidig har de ansvar for å forme selskapets struktur og kultur (Jones, 2013, s. 52).

I et stort selskap vil det som tidligere nevnt være naturlig med mange hierarkiske nivåer. Det vil også være naturlig at et større selskap må ha flere ledere og nivåer enn et mindre selskap. Mange ledere og hierarkiske nivåer vil kunne medføre treghet og skape problemer for kommunikasjonen, hvor informasjon kan bli forvrengt og manipulert etter hvert som den spres seg i organisasjonen (Jones, 2013, s. 146). Høy organisasjonsstruktur vil også kunne medføre problemer med motivasjon hos lederne. Etter hvert som organisasjonshierarkiet øker, vil den relative forskjellen i autoritet hos den enkelte leder minke, samt deres ansvarsområde. En flat og organisk organisasjon har færre ledere og hierarkiske nivåer, så hver enkelt leder vil sitte på mer ansvar og autoritet relativt til ledere i en organisasjon med mekanisk struktur. Når en

leder har mer autoritet og ansvar, vises det at de blir mer motivert til å gjennomføre sin rolle. Når hierarkiet har mange nivåer, vises det også at det er lettere for ledere å unngå å ta ansvar og heller skifte ansvaret over til lederen som er over dem igjen (Jones, 2013, s. 146).

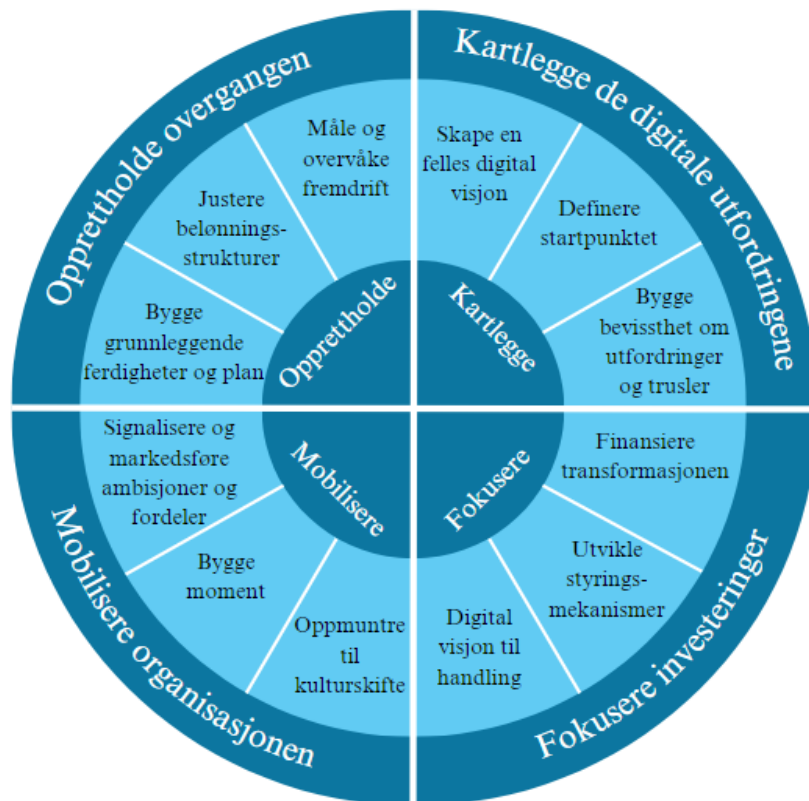
Samtidig handler det ikke bare om antall ledere en organisasjon har, men også hvilken kompetanse de besitter. For å lykkes med å implementere innovasjoner inn i selskapet, er det viktig at de har den rette kompetansen for å gjøre prosessen så sømløs som mulig. Tidd og Bessant (2021, s. 106) nevner at for å lykkes med implementering av prosessinnovasjon kreves dyktig endringsledelse. En leders evne til å forstå bedriftens behov, i form av teknologi og behovet fra dem som skal benytte seg av innovasjonen, er kritisk avgjørende for om de lykkes i endringsprosessen. Tidd og Bessant (2021, s. 106) nevner at prosessinnovasjon feiler på grunn av manglende involvering av brukere og andre som sannsynligvis blir påvirket av innovasjonene. De fremhever at mange IT-systemer i seg selv ikke bidrar til å forbedre ytelse. Dette er på grunn av utilstrekkelig vurdering av gjeldende arbeidsmønstre, mangel på ferdighetsutvikling blant de som vil bruke systemene og utilstrekkelig spesifiserte brukerbehov. Her understrekes det viktigheten av at ledelsen kartlegger for eksempel kompetanse og ressursbruk i forkant av en endringsprosess. For eksempel så er det ofte behov for ulik kunnskap når det kommer til å implementere et nytt system. Lederen får derfor en viktig rolle i å identifisere disse behovene og samle de ressursene som er viktig for å kunne lykkes med implementeringsprosessen. En måte å gjøre dette på er å inkludere brukerne tidlig i innovasjonsprosessen (Tidd & Bessant, 2021, s. 105).

2.3.2 Transformasjonskompasset⁵

Dersom det gjøres en fundamental endring i teknologi og tankesett hos en organisasjon, kan dette kalles for digital transformasjon. Digital transformasjon er *«innføring av ny teknologi, som fører til store endringer i hvordan virksomheter opererer og hvordan de leverer verdi til sine kunder og brukere»* (SINTEF, u.å.). Westerman og Bonnet (2014) forteller at i slike endringsprosesser er det viktig at det ikke bare er fokus på teknologien, men også de menneskelige ressursene. De presenterer transformasjonskompasset (vist i figur 3) som skal hjelpe ledere med å gjennomføre og navigere i prosessen. Transformasjonskompasset innebærer fire steg for en suksessfull digital transformasjon:

⁵ Denne delen av oppgaven er basert på eget arbeid: Eget arbeid (2023). *Digitaliseringsdirektørens rolle i en digital transformasjon* [Upublisert semesteroppgave]. Høgskulen på Vestlandet.

1. Kartlegge de digitale utfordringene
2. Fokusere investeringer
3. Mobilisere organisasjonen
4. Opprettholde overgangen

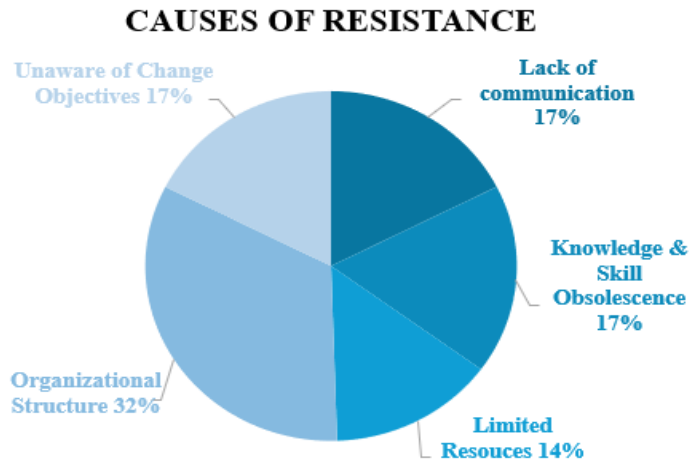


Figur 3: Transformasjonskompasset (basert på Westerman & Bonnet, 2014, s. 17).

Det første steget i transformasjonskompasset er å kartlegge digitale utfordringer. Dette steget handler om å skape bevissthet rundt digitale trusler og utfordringer. Manglende forståelse for behovet av endring er en av hovedårsakene for at en organisasjon kan feile i digital transformasjon, og at de heller velger å svare på trusler enn å skape fremtidsrettede fremskritt (Westerman & Bonnet, 2014, s. 175). Det er viktig at ledelsen skaper det rette momentet rundt den digitale transformasjonen som skal gjennomføres. Rett moment kan skapes ved at de adresserer tre områder tidlig i prosessen: lederne må skape bevissthet rundt utfordringene og truslene, de må definere startpunktet og utarbeide en felles digital visjon for organisasjonen (Westerman & Bonnet, 2014, s. 176).

Neste steg er at organisasjonen må fokusere investeringene sine. Nøkkelen til å lykkes med en god implementering av den digitale transformasjonen er å ha et fokusert sett med mål og initiativer. I tillegg til å fokusere investeringene må også bedriften fokusere på hvordan de skal bli bedre gjennom bruken av den nye teknologien og hva de ønsker å oppnå med den (Westerman & Bonnet, 2014, s. 191). Lederne må styre tre områder i denne prosessen: de må oversette den digitale visjonen til handlinger, utarbeide styringsmekanismer for å veilede transformasjonen i riktig retning, og til sist finansiere transformasjonen ved å lage en balansert portefølje av digitale investeringer (Westerman & Bonnet, 2014, s. 190).

Å mobilisere organisasjonen for digital transformasjon er det tredje steget i transformasjonskompasset. Større endringer i et selskap lykkes bare om ledere får tilliten til de ansatte og klarer å engasjere og mobilisere dem til handling (Westerman & Bonnet, 2014, s. 209). Lederne må også kunne håndtere eventuell motstand til innovasjon som oppstår blant ansatte. Innovasjon er utfordrende, og selv om endringene som skal implementeres er basert på positive grunner så kan ofte ansatte reagere negativt (Zafar & Naveed, 2014, s. 238). I sin studie identifiserer Zafar & Naveed (2014) fem ulike grunner til hvorfor det oppstår motstand hos ansatte, som vist i figur 4. Dette er: mangelfull kommunikasjon, kompetanse og ferdigheter, begrensede ressurser, uvitenhet om selve endringen og organisatorisk struktur. Vi ser blant annet at organisatorisk struktur viser seg å være hva Zafar & Naveed (2014) identifiserer som den største faktoren til motstand hos ansatte. For ledelsen er det derfor viktig at motstand til endring er i fokus slik at en kan redusere effekten det kan ha for implementeringsarbeidet. For å kunne oppnå en vellykket implementeringsprosess, må de ansatte inkluderes, motiveres og engasjeres.



Figur 4: Fem grunner til motstand i forbindelse med innovasjon
(Basert på Zafar & Naveed, 2014, s. 243).

Det er tre avgjørende punkter ledere må tenke på for å mobilisere selskapet og oppnå høyt engasjement hos ansatte (Westerman & Bonnet, 2014, s. 209). Lederne må først signalisere og markedsføre til organisasjonen de ambisjonene og fordelene som kan oppnås ved å gjennomføre den digitale transformasjonen. De må videre skape tilstrekkelig moment hos medarbeiderne ved å samskape løsninger og inkludere de som skal være med på å få endringen til å skje. Dersom leder ikke klarer å engasjere de ansatte, risikerer de at ansatte motsetter seg endringen, som vil kunne være til hinder for innovasjon.

I mobilisering av organisasjonen må til sist lederne bruke digitale teknologier for å endre måten de ansatte jobber og samarbeider på for å videre oppmuntre til et kulturskifte (Westerman & Bonnet, 2014, s. 209). Som nevnt tidligere så vil typisk større organisasjoner falle inn i en mer mekanisk struktur, hvor formaliseringen av roller og oppgaver er høy. Dette innebærer at ansatte er vant til å handle på faste og forutsigbare måter. Ansatte i en større organisasjon vil med bakgrunn i dette trolig være mer sannsynlig å motstå endringer, da endringen i seg selv bryter med allerede etablerte rutiner. Organisasjoner med en organisk struktur er på den andre siden laget for å være fleksibel og mer endringsdyktig (Jones, 2013, s. 132). En ansatt i en slik organisasjon er da mer sannsynlig å håndtere usikkerhet som følge av endringer bedre, da fleksibilitet er en naturlig del av deres hverdag.

For mange handler endring om å gå fra en sikker kjent tilstand, til noe ukjent og usikkert (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 379). Mange bedrifter opplever motstand da de ikke lykkes med å holde ansatte, mellomledere og andre ansatte orientert og informert om endringen. Hvis

ledelsen ikke inkluderer og/eller kommuniserer med de ansatte hva som vil skje, vil det kunne utløse en rekke spørsmål som kan oppleves skummelt for den enkelte. Ved å ikke sikre en god kommunikasjonskanal vil heller ikke de ansatte få anledning til å bearbeide informasjon og derav gå med ubesvarte spørsmål som gjør dem usikker (Zafar & Naveed, 2014, s. 239).

Det siste steget i transformasjonskompasset er at lederne er nødt til å sørge for at endringen opprettholdes. Store transformasjoner kan ofte feile på grunn av at de ansatte mister momentet og går tilbake til gamle vaner (Westerman & Bonnet, 2014, s. 225). I denne delen av transformasjonen vil mangler på kompetanse ofte bli mer synlig og ledere skifter fokuset fra endringen til planlegging av de neste strategiske målene. For at den digitale transformasjonen skal opprettholdes, er det viktig at lederne bygger de grunnleggende ferdighetene og har en plan for å videreutvikle den digitale kompetansen i organisasjonen (Westerman & Bonnet, 2014, s. 226). Belønningsstrukturer må tilpasses slik at insentiver, belønninger og anerkjennelser tilpasses transformasjonsmålene. Ledelsen må ha administrative prosesser som måler og overvåker fremtiden til endringsprosessen, og gjør det mulig å justere retningen av transformasjonen etter behov (Westerman & Bonnet, 2014, s. 227).

2.4 Forskningsspørsmål

Basert på empirien vi har valgt å ta for oss i denne oppgaven, har vi satt opp to forskningsspørsmål. Hvert forskningsspørsmål tar for seg en av hovedforskjellene på store og små selskaper som vi har tatt for oss i denne oppgaven: struktur og ledelse.

Forskningsspørsmålene er:

1. *“Påvirker størrelsen på forsikringselskapene hvordan de er organisert for å jobbe med innovasjon og endring?”*

Det første forskningsspørsmålet peker mot hvorvidt forskjeller i selskapsstrukturen kan påvirke implementering av prosessinnovasjoner i store og små forsikringselskaper. Da selskapene har forskjellig størrelse, er det sannsynlig at de vil ha forskjeller i hierarkiske nivåer, grad av byråkrati og sentralisering, og andre strukturelle forskjeller presentert i teorikapittelet. Vi ønsker å undersøke både likheter og forskjeller i implementeringen av prosessinnovasjoner i de to fokusbedriftene, som kommer av forskjellene i selskapsstrukturene deres.

2. *“Hvilke lederoppgaver vektlegger forsikringselskapene i implementeringen av prosessinnovasjoner?”*

Det andre forskningsspørsmålet har som mål å undersøke hvilke lederoppgaver som vektlegges i praksis i sammenheng med innovasjonsarbeid. En leders evne til å lede endring er avgjørende for organisasjoners overlevelse og suksess. Med bakgrunn i dette ønsker vi å undersøke lederens rolle i implementering av prosessinnovasjoner i de selskapene vi har tatt for oss i denne oppgaven. Vi ønsker å utforske hvordan selskapene jobbet med implementeringsprosessen og hva de opplevde som utfordrende underveis.

3.0 Metodisk rammeverk

I metodekapittelet vil vi presentere og begrunne valg av metode som er tatt for å best kunne utforske og besvare problemstillingen i oppgaven. Først vil vi legge frem forskningsdesign og -tilnærming, før vi greier ut om valgt forskningsmetode for studien. Forskningsmetoden vil inkludere hvordan datainnsamlingen i studien ble gjennomført og en presentasjon av casebedrifter og prosjektene. Videre vil vi legge frem hvordan datainnsamlingen ble gjennomført og gi en oversikt over intervjuer og respondenter i studien, før vi legger frem hvordan datamaterialet ble bearbeidet og analysert. Avslutningsvis vil vi evaluere metoden med tanke på studiens kvalitet, i form av validitet og reliabilitet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet beskriver de ulike stegene for datainnsamling, og inkluderer detaljer om hvilke data som skal samles inn og fra hvor (Easterby-Smith et al., 2021, s. 102). Valget av forskningsdesign er avhengig av problemstillingen og hva en ønsker å undersøke, samt kompetansen en har innenfor feltet og hvilke ambisjoner en har for å forstå og forklare sammenhenger. Generelt sett er det tre kategorier av forskningsdesign: kausalt design, deskriptivt design og eksplorativt design (Silkose et al., 2021, s. 69).

Målet med denne studien er å se på forskjeller i implementering av prosessinnovasjoner i et lite og et stort forsikringsselskap. Vi ønsker å generere ny innsikt i fagfeltet, da det finnes lite forskning på organisasjonsstørrelses påvirkning på implementering av innovasjon i spesifikt forsikringsbransjen. Det er da valgt et eksplorativt design, i og med at dette forskningsdesignet innebærer at forskeren vet lite om forskningsfeltet fra før, og ønsker å utforske temaet nærmere (Silkose et al., 2021, s. 69).

3.2 Forskningstilnærming

I forskningstilnærming skiller en typisk mellom to typer: induktiv og deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming går ut på at forskeren utvikler en teori som baseres på empiri (Grønmo, 2016, s. 51). Deduktiv tilnærming er når forskeren tar utgangspunkt i generelle prinsipper og teoretiske perspektiver, og videre tester disse mot spesifikke tilfeller. Dersom en kombinerer disse to tilnærmingene, får en det som kalles for abduktiv tilnærming (Easterby-Smith et al., 2021, s. 267). Denne masteroppgaven baseres på generelle prinsipper og teoretiske

perspektiver, men vi ønsker også å generere ny innsikt i forskningsfeltet. Med bakgrunn i dette, har vi valgt å ta for oss en kombinasjon av de to hovedtilnærmingene, altså en abduktiv tilnærming. Den deduktive siden av studiet vil gi et grunnlag å jobbe ut ifra, mens den induktive tilnærmingen vil gi tilpasningsdyktighet for å gjøre endringer underveis i forskningsprosessen.

3.3 Forskningsmetode

En skiller mellom to hovedtyper av forskningsmetoder: kvalitativ forskning og kvantitativ forskning. Kvalitativ metode går ut på å undersøke et fenomen i dybden, mens den kvantitative metoden søker å gi en bredere kontekst (Silkose et al., 2021, s. 117). Kvantitative data uttrykkes typisk sett som tall eller mengdeenheter, mens andre type data som ikke kan måles i tall er kvalitative data. Kvalitative og kvantitative data kan komplimentere hverandre når de kombineres, til tross for at de er yttersider på samme spekter. Kombinasjonen kalles for blandede metoder (Silkose et al., 2021, s. 117).

Denne studien har som formål å gå i dybden rundt et fenomen og undersøke forhold som ikke enkelt kan uttrykkes i tall. Med bakgrunn i dette vil en kvalitativ metode være gunstig. Kvalitativ metode gir mulighet til å avdekke komplekse koblinger og skjulte aspekter som kan være vanskelig å avdekke ved andre forskningsmetoder. I denne oppgaven ble det hovedsakelig gjennomført dybdeintervjuer, i tillegg til at det ble gjennomført et intervju med 3 personer som vi anser å være et gruppeintervju. Gruppeintervjuet besto av respondenter på samme nivå i samme selskap, og hadde som hensikt å stimulere en god samtale og diskusjon rundt emnet vi undersøkte. Intervjuene og gruppeintervjuet gjorde det mulig å undersøke ledere og ansatte sine subjektive syn, holdninger og erfaringer med implementering av prosessinnovasjon i forsikringsbransjen.

3.3.1 Forskningsstrategi

Det finnes flere ulike forskningsstrategier innenfor kvalitativ metode. Denne studien er en casestudie. En casestudie er en *“detaljert og intensiv studie av en enkelt analyseenhet eller av noen få analyseenheter som sammenlignes”* (Grønmo, 2016, s. 434). For denne studien har vi valgt en komparativ casestudie, da vi ønsker å undersøke et reelt fenomen hos noen spesifikke aktører og sammenligne fenomenet hos enhetene. En komparativ casestudie går ut på å sammenligne ulike samfunn eller forhold i ulike samfunn (Grønmo, 2016, s. 404). Som case

har vi valgt et stort og et lite forsikringsselskap. Utenom forskjellen i størrelse, ønsket vi at de to selskapene og prosjektene vi skulle undersøke var så like som mulig. Casebedriftene var to forsikringsselskaper innenfor marineforsikring, og vi undersøkte digitale prosessinnovasjoner hos dem. Dette gjør studien til et ‘most-similar system design’ (MSSD), som går ut på å sammenligne enheter som er mest mulig like (Grønmo, 2016, s. 404). Videre vil vi presentere casene.

3.3.2 Introduksjon av case

I denne komparative casestudien har vi vært i dialog med primært to ulike selskap innen den marine forsikringsbransjen. Casebedriften som representerer små forsikringsselskap er Fender Marine, og store forsikringsselskap blir representert av Norwegian Hull Club. Som ramme for intervjuene og datainnsamlingen, ble det i begge selskapene tatt utgangspunkt i et referanseprosjekt, som var en digital prosessinnovasjon de tidligere hadde implementert i selskapet.

Selskap 1: Fender Marine

Fender Marine (Fender) er et norsk forsikringsformidlingsselskap, som ble etablert i 2005 i Bergen. Selskapet består i dag av totalt 19 ansatte som er fordelt på tre avdelinger: Underwriting (salg), Claims (havari) og Finans/Regnskap. De har kontorer både i Bergen og Oslo og kunne i 2022 vise til en omsetning på 42 MNOK. Selskapet er spesialisert innen marin forskning og tilbyr løsninger til kunder innen det private og profesjonelle markedet i Norden (Leder 1 Fender, e-post, 19. april 2024). Fender tilbyr tjenester innen hele det marine spekteret, fra kaskoforsikring for skip og fritidsbåter, til transport og dekning av utstyr over og under vann, marine anlegg, skipsbygging, reparasjon og ansvar (Fender Marine, u.å.)

Referanseprosjektet som er utgangspunktet i Fender Marine gjaldt implementering av et nytt forsikringssystem som skulle forbedre, optimalisere og kvalitetssikre arbeidet som gikk på tvers av alle avdelinger i selskapet. Systemet erstattet en annen løsning, og hadde som formål å optimalisere flere interne prosesser. Det er et system som er bransjespesifikt, og det leveres, vedlikeholdes og supporteres av en ekstern leverandør.

Selskap 2: Norwegian Hull Club

Norwegian Hull Club (NHC) er et norsk marineforsikringselskap med røtter tilbake til 1837. Selskapet har hovedkontor i Bergen, men har også kontorer i Oslo og London. NHC består av totalt 143 ansatte, fordelt på de ulike lokasjonene. Selskapet regnes som en av de største i verden innen forsikring av marine og offshore-energi. De forsikrer kunder over hele verden, og per 2023 forsikrer de om lag 9 657 unike fartøyer og enheter (Norwegian Hull Club, 2023, s. 4). I 2023 viser selskapet til en omsetning på 265,8 millioner USD (Norwegian Hull Club, 2023, s. 23). Norwegian Hull Club har ifølge årsrapporten for 2023 en nordisk markedsandel på 23,9%. De leverer tjenester blant annet innen skrog- og maskinforsikring, krigsforsikring, yacht, byggerisiko og energi. Som forsikringselskap samarbeider de også med diverse forsikringsmeglere og agenter. (Norwegian Hull Club, 2023, s. 5)

I Norwegian Hull Club var det tatt utgangspunkt i to ulike referanseprosjekter hvorav begge prosjektene omhandlet utvikling og implementering av et nytt system som skulle benyttes i en eller flere avdelinger internt i selskapet. Begge systemene skulle brukes av interne ansatte og eksterne samarbeidspartnere, og hadde som formål å effektivisere samspillet mellom de to brukergruppene. Prosjektet vi refererer til som Prosjekt 1 anser de selv å ha vært et prosjekt som gikk bra. Det andre prosjektet som vi refererer til som Prosjekt 2, syns selskapet selv gikk mindre bra. Begge prosjektene kan anses som bransjespesifikke og ble utviklet for NHC gjennom samarbeid med deres eget datterselskap.

3.4 Datainnsamling

Datainnsamlingen i oppgaven består av primærdata samlet inn ved dybdeintervju og gruppeintervju. Det ble ikke samlet inn noen sekundærdata.

3.4.1 Innsamling av primærdata

Primærdata er data som er samlet inn for å svare på oppgavens analyseformål (Johannessen et al., 2016, s. 98). I denne oppgaven er primærdata samlet inn ved dybdeintervjuer og et gruppeintervju. Intervjusubjektene i studien er personer som har tilknytning til et prosessinnovasjonsprosjekt i et stort eller et lite forsikringselskap. Personene ble valgt ut ved kvoteutvelging, som vil si at vi valgte et bestemt antall personer innenfor ulike avdelinger og nivåer i bedriftene. På denne måten oppnådde vi variasjon i erfaringer, meninger, oppfatninger og perspektiver (Grønmo, 2016, s. 114).

Utvelgelsen av intervjuobjekter til denne oppgaven var utfordrende. Det viste seg å være vanskelig å få tak i et stort forsikringsselskap som hadde et passende innovasjonsprosjekt og kapasitet til å delta i studien. Dette gjorde at vi kom senere i gang med datainnsamlingen og måtte stoppe den tidligere enn planlagt. Vi ønsket å ha et gruppeintervju med medarbeidere i begge selskapene vi studerte. På grunn av den sene oppstarten og begrensning på tid, fikk vi ikke anledning til å gjennomføre et gruppeintervju med medarbeidere i Norwegian Hull Club. I påvente av å finne et stort forsikringsselskap til studien, ble det gjort et intervju med en leder innenfor prosessutvikling i Tryg Forsikring. Selv om det ikke var et spesifikt prosjekt å ta utgangspunkt i her, fikk vi på denne måten generell innsikt i å drive med og implementere prosessinnovasjon i et stort forsikringsselskap.

Vi endte opp med å gjennomføre 8 dybdeintervjuer og et gruppeintervju. Av de 8 dybdeintervjuene var 3 av dem i Fender Marine, 4 med Norwegian Hull Club, og 1 med Tryg Forsikring. Gruppeintervjuet ble holdt med Fender Marine. Tabell 1 viser en oversikt over intervjuobjektene, hvilke selskap de representerer, hvilke rolle de har og hvilke referanseprosjekt de er knyttet til.

Intervjuobjekt	Selskap	Rolle	Prosjekt
Leder 1 i Fender	Fender Marine	Leder	Prosjekt i Fender
Leder 2 i Fender	Fender Marine	Leder	Prosjekt i Fender
Superbruker i Fender	Fender Marine	Superbruker	Prosjekt i Fender
Leder i Tryg	Tryg Forsikring	Leder	Ikke knyttet til prosjekt
Leder 1 i NHC	Norwegian Hull Club	Leder	Prosjekt 1 i NHC
Leder 2 i NHC	Norwegian Hull Club	Leder	Prosjekt 2 i NHC
Superbruker 1 i NHC	Norwegian Hull Club	Superbruker	Prosjekt 1 i NHC
Superbruker 2 i NHC	Norwegian Hull Club	Superbruker	Prosjekt 2 i NHC
Medarbeider 1 i Fender	Fender Marine	Medarbeider	Prosjekt i Fender
Medarbeider 2 i Fender	Fender Marine	Medarbeider	Prosjekt i Fender
Medarbeider 3 i Fender	Fender Marine	Medarbeider	Prosjekt i Fender

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjekter

Som vist i tabell 1 har vi klassifisert intervjusubjektene etter hvilken rolle de har hatt i prosjektene vi har undersøkt. Dette er ikke nødvendigvis betegnelsen selskapene bruker selv, men vi har generalisert betegnelsene for oppgavens skyld. Ledere har hatt en leder- eller prosjektlederfunksjon i prosjektene. Superbrukere er personer som opptre som medarbeidere til vanlig, men som har utvidet kompetanse om områdene og har hatt et ekstra ansvar i sammenheng med et prosjekt. Medarbeiderne er personer i det operasjonelle som bruker eller har blitt påvirket av innovasjonene. Medarbeiderne som ble intervjuet i denne studien var ikke tilstede i selskapet da referanseprosjektet først ble implementert, men de bruker systemet aktivt i arbeidet sitt. Med bakgrunn i at de aktivt jobber med systemet og også på et tidspunkt måtte lære seg hvordan de skulle bruke systemet, ser vi på deres innsikt som verdifull. Likevel på grunn av manglende involvering i selve implementeringen av referanseprosjektet, vil det ikke bli brukt så mange utsagn fra disse intervjusubjektene.

Som tidligere nevnt ble det brukt to prosjekter i Norwegian Hull Club som referansepunkt for denne studien. Prosjektene refereres til som Prosjekt 1 og Prosjekt 2. For enkelhetens skyld vil da lederen og superbrukeren som er tilknyttet prosjektene være nummerert med samme tall som prosjektet. Leder 1 og Superbruker 1 har da vært involvert i Prosjekt 1, og Leder 2 og Superbruker 2 var involvert i Prosjekt 2.

Dybdeintervjuene og gruppeintervjuet ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Det ble laget to forskjellige intervjuguider: en rettet mot ledere og superbrukere og en for medarbeidere (Vedlegg 1 og Vedlegg 2). Bakgrunnen for dette var at ledere og superbrukere hadde en annen rolle i prosessen enn det medarbeiderne hadde. Likevel var de to intervjuguidene strukturert på en slik måte at de skulle komplimentere hverandre, og representere hver sin side av samme prosjekt. På denne måten var det mulig å sammenligne svarene til respondentene, uavhengig av hvilken intervjuguide de ble stilt spørsmål fra. Semistrukturerte intervjuer gir muligheten til å sammenligne svarene til respondentene, samtidig som at en har fleksibiliteten til å tilpasse seg initiativ fra subjektene.

3.4.2 Innsamling av sekundærdata

Det ble ikke samlet inn noen sekundærdata til denne masteroppgaven. Vi fikk underveis i et intervju se en oversikt over tidslinjen til Prosjekt 2 hos NHC, men denne tidsplanen ble ikke samlet inn for videre analyse.

3.5 Analyse av datamaterialet

Det ble gjort lydopptak av dybdeintervjuene og gruppeintervjuet for å videre kunne transkribere i etterkant. De transkriberte intervjuene ble gjennomgått og relevant materiale ble sortert med fargekoder med utgangspunkt i teorigrunnlaget. Funnene fra intervjuene er masteroppgavens primærdata, og blir brukt som grunnlag for analysedelen i oppgaven. Dataen vil analyseres ut fra teorigrunnlaget. I analysedelen vil primærdata bli brukt som direkte eller indirekte siteringer for å trekke frem funn og sammenhenger.

3.6 Evaluering av metode

Ved bruk av en kvalitativ metode vil det alltid foreligge fordeler og ulemper. I den neste delen av metodekapitlet vil vi drøfte kvaliteten på innhentet primærdata i form av validitet og reliabilitet.

3.6.1 Validitet

Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for studien (Grønmo, 2014, s. 241). Grad av validitet handler om hvorvidt forskningsmetoden genererer datamateriale som er relevant for å belyse problemstillingen. Typisk skiller en mellom intern og ekstern validitet (Grønmo, 2014, s. 254).

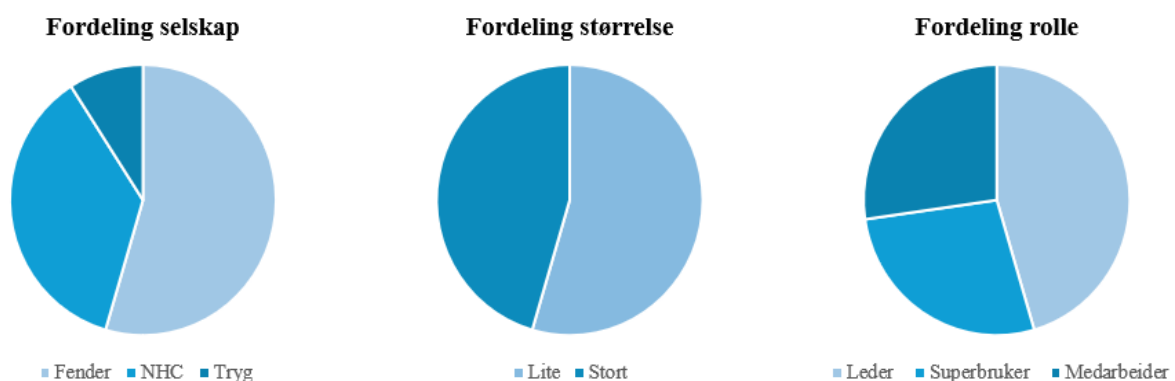
Intern validitet handler om hvorvidt forskningen i seg selv er gjennomført på en tilfredsstillende måte (Grønmo, 2014, s. 254). For å sikre intern validitet ble det utarbeidet et informasjonsskriv til deltakerne i studien, hvor de ble fortalt om studiens formål, personvern og hva det innebærer for dem å delta i studien. På denne måten visste intervjusubjektene på forhånd hva studien handlet om, slik at de kunne forberede seg og gi oss relevant informasjon i intervjuene. De ble også informert om at prosjektene og de selv kom til å anonymiseres, slik at de kunne føle seg trygge til å svare ærlig på spørsmålene.

I kvalitative metoder kan det være vanskelig å sikre at studien gjennomføres på samme måte for alle deltakerne. For å sørge for en grad av standardisering og likhet mellom intervjuene, ble det som tidligere nevnt brukt intervjuguider. På denne måten klarte vi å gjennomføre intervjuene på noenlunde samme måte med alle deltakerne, samtidig som det var rom for å tilpasse seg initiativ fra deltakerne. Vi passet også på å formulere spørsmålene våre på en

enkel og ikke-ledende måte. Dette var for å sørge for at ikke intervjusubjektene misforsto spørsmålene, og at vi ikke skulle påvirke svarene til deltakerne.

Som tidligere nevnt er denne studien et ‘most-similar system design’, da vi sammenligner enheter som er mest mulig like. Casene som sammenlignes i studien opererer i samme nisje-bransje. Prosjektene vi undersøker i bedriftene er alle digitale prosessinnovasjoner. Ved å studere et fenomen i enheter som er nokså like, kan vi eliminere forstyrrende variabler som kan påvirke resultatene i studien.

For å sikre intern validitet var det også viktig at vi hadde et utvalg som representerte flere synspunkter i bedriftene. På forhånd av studien definerte vi hvilke personer med hvilke kompetanse og erfaringer vi ønsket å snakke med. Som vist under i figur 5 er det en nokså lik fordeling mellom respondentene, sett opp mot størrelse på bedriften, hvilke selskap de er i og hvilken rolle de har. Her er det verdt å bemerke at fordelingen er utarbeidet ut fra antall respondenter og ikke intervjuer, da gruppeintervjuet besto av tre personer. Dersom vi hadde hatt et intervju med medarbeidere i Norwegian Hull Club kunne det ha styrket den interne validiteten ytterligere. Vi vurderer likevel at fordelingen i oppgaven er jevn, med bakgrunn i at superbrukerne i prosjektene opererer som medarbeidere til vanlig, men har et økt ansvar i sammenheng med prosjektene.



Figur 5: Fordeling av intervjusubjekter

Ekstern validitet er et uttrykk for at resultatet av eksperimentet er realistisk og kan generaliseres til vanlige situasjoner i samfunnet (Grønmo, 2014, s. 254). Overførbarhet i studien handler om hvorvidt en klarer å utvikle teorier, begreper og fortolkninger som kan overføres til andre områder enn det som forskes på (Johannessen et al., 2016, s. 231). Da dette

er en casestudie og det er tatt referansepunkter i spesifikke prosjekter er det vanskelig å sikre at den eksterne validiteten er høy. Det er på grunn av at en ikke kan garantere at referanseprosjektene er representative for andre prosjekter i og utenfor casebedriftene. Likevel vil oppgavens 'most-similar system design' kunne bidra til å øke den eksterne validiteten, da det er forsket på et fenomen i to enheter som ellers er nokså like. Dette gir også tydelige rammer for studien, og hvilke typer case som er undersøkt. Det er da tenkelig at resultatene som kommer av studien vil ha overførbarhet for bedrifter som er like til bedriftene som er undersøkt i denne studien.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i en studie er høy dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data (Grønmo, 2016, s. 240). Dersom en gjennomfører samme undersøkelse en gang til skal en kunne få identiske data som den opprinnelige innsamlingen. Det er vanskelig å sikre reliabilitet i kvalitative studier. Dette er på grunn av at det ofte er samtalen som styrer studien og svarene en får vil ofte være kontekstavhengig og verdiladet (Johannessen et al., 2016, s. 229). Dersom noen skulle gjennomføre samme forskningsopplegg igjen senere, er det da vanskelig å rekonstruere konteksten som ligger til grunn i denne oppgaven. Tidsaspektet er også viktig, da selv undersøkelser rundt samme prosjekter kan endre seg over tid ettersom en kan glemme ting eller endre meninger.

Forskeren vil også ha noe å si for studien og data som produseres av den, da det er de som tolker og stiller oppfølgingsspørsmål til intervjusubjektene (Johannessen et al., 2016, s. 229). Det vil være vanskelig for andre forskere å stille de samme oppfølgingsspørsmålene som ble stilt i denne studien. I tillegg har vi (forfatterne av masteroppgaven) personlig tilknytning i forsikringsbransjen, og kollegiale forhold til noen av respondentene i studien. Dette er på grunn av at den ene jobber i Fender Marine og den andre jobber i Tryg Forsikring. Dette kan ha påvirket intervjusubjektene svar. Vi har redusert denne effekten ved at personen som ikke har hatt et kollegialt forhold med intervjusubjektene har styrt intervjuene med de respektive personene, og den andre har observert og eventuelt stilt oppfølgingsspørsmål. Personlig bias kan også ha hatt innvirkning på oppfølgingsspørsmål og tolkning av data.

3.7 Etisk og juridisk ansvar

Studien gjennomføres under etiske og juridiske lover og retningslinjer. Alt som gjennomføres i sammenheng med forskningen skal da være i henhold til gjeldende juridisk rammeverk. Selv om ikke casebedriftene i masteroppgaven anonymiseres, vil enkeltpersoner og prosjekter anonymiseres. Personene vil da refereres til som rollen de har hatt i sitt respektive selskap. Rollebetegnelse er også standardisert for oppgaven, og er ikke nødvendigvis det personene refereres til i virkeligheten.

Behandlingsansvarlig institusjon er Høgskulen på Vestlandet som benytter Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør som personvernombud for forskningen. På forhånd av studien ble det sendt inn meldeskjema til Sikt, som videre ga godkjenning for at vi kunne gjennomføre studien og samle inn nødvendige personopplysninger (Vedlegg 3). Et av kravene til Sikt er å oppgi hvilke personopplysninger og data som en planlegger å innhente i studien. Da studien ikke omhandler enkeltpersoner, men heller spesifikke prosesser og deres opplevelser rundt dem, var det ikke nødvendig å samle inn noe særlig personopplysninger. Det eneste som var relevant var navn og kontaktinformasjon for å snakke med respondentene. For å muliggjøre transkribering av intervjuer var det også nødvendig med lydopptak. Det ble i tillegg utarbeidet et informasjonsskriv og samtykkeskjema for å opprettholde intervjusubjektene interesse i studien (Vedlegg 4). Samtykke til å bli med i studien og å ta lydopptak ble innhentet skriftlig i samtykkeskjemaet. All data, inkludert lydopptak og transkribering, vil bli slettet ved prosjektets slutt. Masteroppgaven er gjennomført i henhold til Sikt sine retningslinjer og anbefalinger.

4.0 Funn og diskusjon

I dette kapittelet vil våre funn og diskusjon presenteres. Det er valgt å inkludere både funn og diskusjon i et kapittel fordi det samlet sett gir et mer helhetlig bilde på forskjellene og likhetene mellom de to casebedriftene og deres arbeid med prosessinnovasjon. Kapittelet er strukturert ut ifra de to forskningsspørsmålene som ble introdusert tidligere. De to delkapitlene vil ende i delkonklusjoner, hvor det tilhørende forskningsspørsmålet vil besvares.

4.1 Struktur

Struktur og organisering av arbeidet med innovasjon viser seg å variere avhengig av størrelsen på bedriften. Store og små selskaper står overfor ulike utfordringer og muligheter når det gjelder å drive innovasjon. Dette skyldes at større og mindre selskaper har ulike ressursmessige og organisatoriske behov og tilganger når det gjelder innovasjonsprosessen. Casene som skal undersøkes er også spesielt interessant, da nisje-bransjen de opererer i betegnes som nokså gammeldags i måten den er strukturert, håndtering av forsikringspremier og at selskapene typisk sett har gamle kjernesystemer. “[...] Forsikringsbransjen eller spesielt marin forsikring er jo en bransje som fungerer på en utrolig gammeldags måte” (Superbruker 1 i NHC, intervju, 20. mars 2024).

4.1.1 Organisering av innovasjonsarbeidet

I både store og små selskaper er det viktig å strukturere innovasjonsarbeidet for å sikre effektivitet og at mål blir nådd. Imidlertid viser det seg at behovet for formalisering av innovasjonsprosessen kan være større i store bedrifter. Hos Norwegian Hull Club kommer det frem at de har opprettet en egen enhet innad i selskapet hvor de har mennesker som jobber utelukkende med prosessutvikling, innovasjon eller endring. Vi får da et inntrykk av at selskapet har et større fokus på exploitation, da de her jobber mye med optimalisering av eksisterende prosesser. NHC trekker her på egne ressurser for å utvikle nye løsninger på allerede etablerte prosesser. I tillegg til dette samarbeider denne enheten med systemutviklere fra datterselskapet, og øvrige superbrukere fra hovedenheten.

“[...] jeg har også en rolle som da konsulent/prosjektleder [...] men i hvert fall Norwegian Hull Club sin egen representant som sørger for at vi jobber riktig og at vi utvikler riktig, og får ting innført. Egentlig som en slags katalysator og konsulent for å få ting på plass da [...]”

(Leder 1 i NHC, intervju, 14. mars 2024).

Store organisasjoner har ofte mer komplekse strukturer og flere interessenter som må koordineres. Derfor er det mer nødvendig med formaliserte prosesser, definerte roller og ansvar, samt klare retningslinjer for innovasjonsaktiviteter. Som nevnt i teorikapitlet er den to-hendige løsningen en organisatorisk modell som gir innspill til en av mange måter for hvordan man i etablerte bedrifter kan strukturere innovasjonsprosessen. Den to-hendige løsningen foreslår i korte trekk at for å jobbe strukturert med innovasjonsarbeidet i større etablerte bedrifter, bør det opprettes en egen enhet, utenfor den ordinære hovedenheten som kan jobbe med innovasjon. Dette er for å tydeliggjøre skillet mellom innovasjonsarbeid og ordinær drift, samt for å sikre at selskapet klarer å jobbe med noe utover sine daglige oppgaver.

Innenfor den to-hendige løsningen trekkes det også frem at den nye enheten kan dra nytte av kompetanse og ressurser fra hovedenheten ved behov. Basert på hvordan NHC er strukturert med tanke på innovasjonsarbeidet, kan det trekkes klare paralleller til den to-hendige løsningen. Strukturen i NHC viser at de har tatt et bevisst valg for hvordan de målrettet skal arbeide med prosessutvikling og endring. Som nevnt tidligere har ofte større bedrifter en mekanisk struktur, noe som gjør innovasjonsarbeid mer utfordrende med tanke på at det kan bryte med standardiserte oppgaver og formelle rutiner. Gjennom å etablere en egen enhet som dette, tillater det at NHC i større grad kan jobbe med oppgaver som går utover ordinær drift. Personene som vi har intervjuet fra denne enheten har en rolle som konsulenter/prosjektledere og koordinere ofte samspillet mellom IT-leverandøren og den ordinære driften i forbindelse med utviklingsarbeid. Innad i organisasjonen trekker de på kompetanse fra superbrukerne som har erfaring fra den operasjonelle driften i selskapet, og sitter på verdifull kunnskap om hvordan prosessene kan forbedres. Vi ser også at den to-hendige løsningen tilsynelatende også blir brukt i Tryg Forsikring. Her hadde vi et intervju med lederen for en avdeling i selskapet som driver med prosessutvikling. Tryg har da også etablert en egen enhet innad i selskapet som fokuserer spesifikt på prosessinnovasjon og utvikling. Dette viser tilsynelatende at store selskaper som NHC og Tryg ser nødvendigheten av å gi innovasjon større spillerom, ved å dedikere ressurser utelukkende til dette arbeidet.

I motsetning, hos Fender Marine kommer det derimot frem at de ikke har like stort behov for en slik formalisering av innovasjons- eller endringsprosesser. Det viser seg heller at selskapet

opprettet en egen midlertidig prosjektgruppe med relevant kompetanse basert på hvilke prosjekt som skulle gjennomføres. “[...] vi har ikke et eget dedikert team som spesifikt jobber med dette. Du har mennesker som jobber med sine dagligdagse ting, pluss implementering [...]” (Superbruker i Fender, intervju, 28. Februar 2024). Sett i sammenheng med hvordan NHC er organisert for å jobbe med innovasjon, er Fender organisert på en mer uformell måte.

Fender er en mindre aktør enn NHC og har ikke den samme tilgangen på ressurser for utvikling av et eget system. Prosjektet i Fender hadde som mål å bytte ut et system som ikke fungerte optimalt, med en bedre løsning, dette viser til en grad av exploitation. På grunn av mangel på ressurser var Fender nødt til å utforske nye muligheter i markedet, fremfor å få systemet skreddersydd av et datterselskap slik som NHC. Dette gjør at Fender i større grad må fokusere mer på exploration da de søker kunnskap og løsninger eksternt.

Mindre selskaper har ofte begrenset kapasitet og kapital til rådighet sammenlignet med et større selskap. De må være mer agile og tilpasse seg raskt til endrede forhold og markedsmuligheter. Dette kommenterer også Leder 1 i Fender: «[...] vi er en liten aktør, vi forsøker å gjøre smarte ting fordi vi hverken har midlene og kapitalen som skal til [...], så vi forsøker å være smarte» (Leder 1 i Fender, intervju, 26. Februar 2024). Mindre selskap har ofte ikke tilgang på de samme ressursene som større selskap. Dette kan bety at innovasjonsprosjekter må gjennomføres på kortere tidshorisonter for å oppnå de ønskede målene innenfor de budsjettene og rammene som er satt. Forskjellen i grad av formalisering i innovasjonsarbeidet indikerer at Fender innehar en flatere og mer organisk struktur i bunn, sammenlignet med NHC.

4.1.2 Tilgang på ressurser

Hurtighet og omstillingsevne i innovasjonsarbeidet påvirkes i ulik grad i store og små selskaper. Store bedrifter har som tidligere nevnt ofte større kapasitet til å opprettholde prosjekter over lengre tidshorisonter og har større tilgang på kapital til å finansiere større og mer komplekse endringer. De kan dermed investere i forskning og utvikling over flere år uten å påvirke den daglige driften i stor grad.

Budsjett og tid

I NHC kom det tydelig frem i både Prosjekt 1 og Prosjekt 2 at det ikke var noen form for fastsatt budsjett som var lagt frem på forhånd. Intervjusubjektene fra NHC henviste til at de heller gjorde en type kost-nytte vurdering av prosjektene både i forkant og etterkant, for å vurdere hvilke behov denne investeringen dekker og hvilken verdi det hadde for selskapet i sin helhet.

Intervjusubjekt	Funn
Leder 1 i NHC (Prosjekt 1)	<i>“Vi har ikke hatt noe budsjett for implementering [...]”</i>
Superbruker 2 i NHC (Prosjekt 2)	<i>“Når vi leverte dette prosjektmandatet til ledelsen, så ga vi tre alternativer: bare sånn helt minimumsløsning [...] og en litt mer avansert eller en Rolls Royce utgave, og de valgte jo å gå for den Rolls Royce utgaven. Så de visste jo at de gikk for noe som var mer kostbart, og dette er et produkt som er veldig viktig for oss [...]”</i>
Leder 2 i NHC (Prosjekt 2)	<i>“[...] men det gikk over [budsjett] sikkert fordi vi underestimerte. Og det var egentlig helt ok. I hvert fall på det tidspunktet, så hadde jeg ikke vi satt opp noe som vi har i dag som heter "benefit management", og det er sånn kost-nytte av å utvikle det produktet [...]”</i>

Tabell 2: Funn - budsjett og tid NHC

I tillegg er det viktig å nevne at begge prosjektene i NHC gikk over en lengre tidshorison, da prosjektene krevde det, men det virket samtidig som at selskapet hadde anledning til å la det gå over tiden for å få nødvendig og ønsket funksjonalitet på plass. *“[...] når vi tok det steget tilbake og reorganiserte oss, så var det og en del av diskusjonene at OK, nå er vi kommet hit i pengebruk. Vi ser at nå må vi re-kalibrere, og vi kommer nok til å ende på nesten det dobbelte av det vi estimerte i starten, og det var det egentlig ganske god forståelse for at dette må vi bare gjøre [...]”* (Superbruker 1 i NHC, intervju, 20. mars 2024).

Mindre selskaper som Fender har vanligvis ikke tilgang på de samme ressursene som vi ser NHC har. Samtidig fikk vi inntrykk av at Fender ikke hadde et spesifikt forhold til budsjettet for det nye systemet. Leder 1 i Fender informerte om at de innledningsvis gjorde en kartlegging av behov med leverandøren og fikk et formelt tilbud på estimert kost. Likevel bekreftet Leder 1 i Fender (intervju, 26. Februar 2024) at selskapet gikk over både på tid og kostnad. Funnene indikerer at årsaken til at Fender gikk over estimert kostnad, handlet om at de var noe forhastet i kartleggingsarbeidet innledningsvis i prosjektet. Dette førte til at ikke alle behov for utvikling var definert hos alle de involverte avdelingene. Til tross for dette

bekrefter selskapet selv at de anser implementeringen av innovasjonen som vellykket. De understreker heller at de ser på fordelene av å være mer fleksible og raske i sine beslutningsprosesser. Dette gjør dem i stand til å eksperimentere mer fritt og handle raskt på nye ideer eller trender. Innovasjon i mindre selskaper kan derfor være preget av et høyt tempo, korte tidsfrister og behov for å se raske resultater.

Intervjusubjekt	Funn
Leder 1 i Fender	<i>“[...] jeg tror også at dette prosjektet her burde nok vært startet [tidligere], og hatt en lengre horisont. Vi hadde kun tre måneder tror jeg, eller noe sånt for å få det på plass. Og leverandøren sa jo også til oss at det var veldig kort tid. Men behovet for oss, var å få kommet oss ut av det andre systemet [...].”</i>
Leder 2 i Fender	<i>“Vi hadde veldig dårlig tid. Til vanlig når en skal implementere, uansett system, la oss si at dette er vanlig med opp til 12 måneder [...], vi hadde litt opp mot 3. Så veldig kort tid. Så var det kjempeviktig at alle er ‘alignet’ og at vi har en klar forventning til hva som skal være på plass til hvilke tidspunkt [...].”</i>
Superbruker i Fender	<i>“Vi måtte beslutte relativt fort, at nå måtte vi over, fordi vi kunne ikke fortsette med det gamle systemet [...].”</i>

Tabell 3: Funn - budsjett og tid Fender

Leder 2 i Fender fremhever også i denne sammenheng at mindre selskaper er mer fleksible enn store selskaper, noe som gir dem bedre forutsetninger for å håndtere endringsprosesser innenfor kortere tidsfrister. *“[...] På grunn av at vi ikke er så store, så har vi kanskje bedre muligheter og få det gjennomført tidligere og fortere enn større bedrifter. [...] Fordi man har en kortere vei til toppen eller beslutningsmulighet. I større bedrifter vil jeg si at det tar litt lengre tid for å ta en beslutning, og så er det veldig mye mer byråkrati enn i små bedrifter”* (Leder 2 i Fender, intervju, 6. mars 2024). Dette viser at små selskaper kan yte en fordel av å ha enklere beslutningsprosesser med mindre byråkrati og mer direkte kommunikasjon, da det er kort vei mellom ledergruppen og øvrige ansatte. Dette gjør dem i stand til å tilpasse seg endringer og innovasjon raskere, noe som er viktig for deres suksess og konkurransevne i markedet.

Kompetanse

Store og små selskaper har ulike grunnlag når det gjelder kompetanse og kompetanseutvikling. Store selskaper kan ofte tilby dypere spesialisering og kursing, mens

små selskaper fokuserer i større grad på tverrfaglighet og smidighet. Det viktigste er at begge typer organisasjoner investerer i riktig kompetanseutvikling som støtter deres strategiske mål og behov, henholdsvis en kombinasjon av exploration og exploitation. I denne studien har vi både undersøkt hvordan selskapet kartla sitt kompetansegrunnlag i forkant av at prosjektet ble startet, men også hvordan de har sikret kompetansen underveis i prosessen. Funn relatert til opplæring av ansatte vil bli presentert og diskutert i neste delkapittel: ledelse.

Ser vi derimot på kompetanse i sammenheng med selskapene sin størrelse, så er det spesielt interessant å se videre på tilgjengelig kompetanse for selve implementeringsarbeidet. Funnene indikerer at på et overordnet nivå er hovedforskjellene mellom selskapene hvor de henter kompetanse om system og systemutvikling fra. Alle prosjektene i denne studien omhandler en form for systemutvikling, men det finnes også ulikheter på dette området. I NHC kommer det blant annet frem at både Prosjekt 1 og Prosjekt 2 er helt nye system som blir utviklet av datterselskapet NHC. Det er samtidig hensiktsmessig å understreke at datterselskapet er en uavhengig enhet av NHC, men det er ikke gitt indikasjon fra selskapet at de henter IT-kompetanse fra andre parter i forbindelse med slike utviklingsprosjekt. I Fender må de i motsetning ut på markedet og undersøke hvilke systemleverandører de skal benytte seg av. Fender utvikler med dette ikke et system fra bunn av, men går til innkjøp av et basesystem som skal settes opp av en ekstern leverandør. Leder 1 i Fender (26. Februar 2024) nevner også at *“[...] Vi hadde ikke anledning til å gå ut og kjøpe et stort system som kunne levere alt det vi var på jakt etter, så vi sa rett og slett det at, vi må finne en liten aktør og et fleksibelt system som passer oss [...]”*. Dette bidrar til å vise forskjellen mellom stor og liten bedrift i forhold til tilgang på kompetanse. En liten bedrift som Fender har mindre anledning til å investere i et utviklingsprosjekt som NHC gjør med både Prosjekt 1 og Prosjekt 2. Fender har liten mulighet til å utvikle løsningen akkurat slik som de selv ønsker og er i større grad enn NHC begrenset på bakgrunn av kapital.

Funnene indikerer også at samarbeidet mellom Fender og leverandøren av systemløsningen var noe utfordrende. Det oppsummeres med at partene ikke hadde god nok kjennskap til hverandre. Leverandøren forstod ikke behovet til Fender, og det var et ulikt kompetansegrunnlag mellom det IT-messige og det forretningsmessige.

Intervjusubjekt	Funn
Leder 2 i Fender	<i>“Det er veldig mange selskaper som har veldig flinke folk på software, men de har ikke folk som kan oversette software til ‘business as usual’”</i>
Superbruker i Fender	<i>“[...] Hvis man skal utvide noe mer, så krever det ganske mye av oss for leverandør forstår jo ikke hva vi ber om [...]”</i>

Tabell 4: Funn - kompetanse Fender

Funnene over viser til at det eksisterte utfordringer i kommunikasjon og samarbeid mellom Fender og systemleverandøren. Det sier dog ikke noe om at implementeringen ikke var vellykket. Litteraturen sier at bedrifter med organisk struktur ofte opplever kommunikasjonen som mer direkte, uformell og effektiv, som ofte blir sett på som positiv i forbindelse med endringsprosesser som skjer raskt. Men i Fender ser vi derimot et eksempel på at den uformelle strukturen også kan påvirke selskapet negativt i form av at de må kommunisere med eksterne leverandører som ikke har kjennskap til bedriften på et operasjonelt nivå. Superbruker i Fender (intervju, 28. Februar 2024) nevner selv at *“[...] Det har vært vanskelig å kommunisere med leverandøren. Vi har ikke vært flinke nok til å koordinere henvendelser selv hos oss. Det har vært veldig av og på. Det har kanskje ikke vært noe god struktur på det [...]”*. Dersom Fender hadde vært mer vant til en mer strukturert kommunikasjonsform, er det tenkelig at dialogen med systemleverandøren kunne vært lettere.

Som vist til tidligere er de to selskapene i denne studien svært ulikt på hvordan de er organisert. Dette gir også noe av grunnlaget for hvilken kompetanse de har tilgang på i forbindelse med ulike prosjekt som skal gjennomføres. I NHC har de for eksempel egne dedikerte konsulenter som har kompetanse innen både IT og prosjektledelse, og øvrige superbrukere som har kompetanse innen den operasjonelle driften. NHC setter disse ulike menneskene sammen i team for å jobbe med de gitte prosjektene. Denne formen for organisering og bruk av kompetanse er tilstede i både Prosjekt 1 og Prosjekt 2. I Fender kommer det derimot frem at det ikke er noen som spesifikt jobber med prosjektledelse, og de har ansatte som har bredere kompetanse utover sine daglige oppgaver. Flere er spesialisert innenfor sine egne fagfelt, men kjenner også til oppgaver, prosesser og rutiner utenfor egne avdelinger. Dette blir i hovedsak sett på som en positiv faktor for å fremme utvikling og innovasjon da ansatte kan se utviklingsmuligheter på tvers av sin avdeling og har kompetanse

innen flere områder. Da vi spurte deltakerne fra Fender om de så noe mangel på kompetanse i forbindelse med implementeringsprosessen, så kommer det noe ulike svar. Leder 1 i Fender (intervju, 26. Februar 2024) understreket på sin side at det var en mangel på prosjektstyringskompetanse, og nevner at dette kunne de hente inn utenfra. På den andre siden, sier Leder 2 i Fender (intervju, 6. mars 2024) seg uenig i dette, og kommenterer blant annet at vedkommende ikke ser at det hadde vært hensiktsmessig å hente noen utenfra som skulle tatt seg av dette, da de ikke kjenner Fender som bedrift. Superbruker i Fender (intervju, 28. Februar 2024) nevner også på sin side at vedkommende ikke vet om det hadde hjulpet å leie inn eksterne personer da de ikke kjenner til oppgavene i Fender. Dette indikerer at de ulike personene identifiserer noe ulike punkter for hva som kunne gjort implementeringsprosessen bedre.

4.1.3 Beslutningsmyndighet og ansvar

Det nevnes ofte at større bedrifter kan bruke lengre tid på beslutninger da det kan være mange personer som skal inkluderes, eller at beslutningen tas av ledere på et høyere nivå. I forbindelse med innovasjon må ofte beslutninger tas raskt. I mindre bedrifter tenker man at det er kortere mellom ledergruppen og øvrige medarbeidere, og at dette er med på å forenkle og gjøre at beslutninger kan tas raskere.

I denne studien ble det ikke gjort noen funn som indikerte at behov for endring som oppstår på lavere nivå brukte noe lengre tid til å nå frem til de med beslutningsmyndighet i det store selskapet. Derimot ser vi at et større selskap, som har tydeligere definerte roller i forhold til hvem som har beslutningsmyndighet, kan møte utfordringer i implementeringen av innovasjonen som utvikles. I NHC ser vi blant annet en forskjell mellom Prosjekt 1 og Prosjekt 2. I Prosjekt 2 nevnes det blant annet at mellomledelsen ikke var knyttet like aktivt på utviklingsarbeidet i forbindelse med prosjektet. Det nevnes blant annet fra Superbruker 2 i NHC at: “[...] *det var ganske bevisst etter hvert, så la vi dette i hendene til mellomledelsen. Det er mellomledelsen som er ansvarlig for sin seksjon, og det er de som må ta ansvaret for at verktøyene som nå NHC velger å investere i blir brukt*”. Av den grunn tyder funnene på at koblingen og kommunikasjonen mellom prosjektgruppen og brukergruppen av det nye systemet, ikke er god nok.

I dette eksempelet snakket en om hvordan mellomledelsen ikke hadde vært inkludert i prosjektutviklingen. Dette har ført til at da avdelingen skulle få implementert det nye systemet, så var det ikke noen med nødvendig beslutningsmyndighet i prosjektgruppen som kunne følge opp de ansatte i den gitte avdelingen. Dette viser til at samspillet mellom de ulike enhetene i selskapet ikke var optimal i Prosjekt 2. Sett i lys av selskapsstruktur, så gir dette en indikasjon på at NHC innehar tydelig definerte roller med ulike ansvar, som kan forbindes med en mekanisk struktur. Vi ser i dette eksempelet viktigheten av godt samspill og kommunikasjon mellom ulike ledd i organisasjonen når det kommer til innovasjon. Vi kan også se at dersom samspillet ikke er bra nok og en ikke får med seg alle de nødvendige leddene i hierarkiet, kan dette medføre problemer.

“[Jeg og Superbruker 2 i NHC] har liksom ikke mandat til å gå bort til han ene personen som aldri bruker [portalen] og si ‘hei du det virker som at du ikke bruker [portalen], trenger hjelp?’ fordi da kjennes det ut som vi prøver å presse han til å bruke det. Så vi prøvde så mye som mulig å få å gjøre oppfølging på et høyere nivå. [...] Som sagt, det var oppfølging med superbrukere, og så var det superbrukere som hjalp de rundt. Men uten at det aldri kom en sånn klar tydelig beskjed fra ledelsen i [avdelingen] at dette må brukes. Så har ikke superbrukere prøvd å presse folk til å bruke portalen.” (Leder 2 i NHC, intervju, 15. mars 2024).

Funnene tyder på at det oppstod et gap i beslutningsmyndighet i NHC i overleveringen fra prosjektgruppen og til brukergruppen internt i selskapet. Dette resulterte i at da Prosjekt 2 var ferdig, var det ikke etablert tilstrekkelig eierskap hos brukergruppen, som gikk ut over bruken av systemet. I kombinasjon med dette, var det også mangler i oppfølging fra mellomledelsen for om systemet ble brukt som planlagt. Mangelen på eierskap og oppfølging er trolig en av årsakene til at systemet ikke ble tatt i bruk i den grad NHC forventet.

I Fender Marine ser vi i motsetning til Prosjekt 2 i NHC, at ansvaret og beslutningsmyndigheten ble noe mer fordelt ut over de ulike medarbeiderne som tok del i prosjektet. Superbruker i Fender kommenterer selv at *“jeg har ikke følt at jeg må gå til ledelsen internt i selskapet for å spørre ‘kan dere godkjenne dette her’, jeg har hatt mine fullmakter, og da har jeg gjort noe med det selv“* (Superbruker i Fender, intervju, 28. Februar 2024). Da vi spurte om hvorfor noen av de øverste lederne ikke tok mer kontroll over implementeringsprosessen, sa Leder 2 i Fender (intervju, 6. mars 2024): *“det beste er at de*

som jobber til daglig med det, som også er de som har størst utviklingsmulighet, kan komme med kommentarer”. Fokuset til Fender var å inkludere de aktuelle fagpersonene i beslutningene rundt praktiske og tekniske utforminger i systemet. Dette er nok en av hovedforskjellene som skiller casebedriftene fra hverandre. Til tross for at NHC inkluderer fagpersoner i prosjektgruppene, sitter beslutningsmyndigheten fortsatt sentralt i øvrig ledelse. I Fender ser vi derimot at hvem som tar beslutninger i forhold til løsninger i det nye systemet, avhenger mer av hvem som er best egnet med tanke på kompetanse. Dette er med på å bekrefte antakelsen om at beslutningsmakten er mer desentralisert i mindre selskap.

4.1.4 Delkonklusjon

Forskningsspørsmålet for dette delkapitlet er: *“Påvirker størrelsen på forsikringsselskapene hvordan de er organisert for å jobbe med innovasjon og endring?”* Størrelsen på selskapet vil ha påvirkning på hvilken organisasjonsstruktur selskapet naturlig adopterer. Samlet sett ser vi at det er forskjell mellom de to casebedriftene presentert i denne oppgaven når det kommer til struktur og organisering av innovasjon. Selskap som Fender Marine viser typiske tendenser ved en organisk struktur, som kjennetegnes blant annet av flatere og desentralisert maktstruktur, hvor ansatte er vant til å jobbe med oppgaver på tvers av områder. På den andre siden viser Norwegian Hull Club til en mer formalisert og mekanisk struktur med tydelig definerte roller og beslutningsmyndighet.

Funnene tyder på at mindre selskaper kan ha fordeler knyttet til smidighet og rask tilpasningsevne, men det betyr ikke at større selskaper med en fastsatt struktur ikke kan oppnå effektiv innovasjon. En måte større etablerte selskap kan organisere innovasjonsarbeidet på, er ved å benytte seg av den to-hendige løsningen. På denne måten kan de klare å løsrive dedikerte ressurser til innovasjonsarbeid, samtidig som det ikke forstyrrer daglig drift. Balansen ligger i å optimalisere ressursbruken, tidshorizonten og risikostyring i henhold til organisasjonens behov, størrelse og kapasitet. Den to-hendige løsningen vil ikke være like hensiktsmessig for et mindre selskap å bruke, da de ofte ikke har kapasitet til dette. Mindre selskap har et større behov for tverrfaglighet og ansatte som kan bidra utover sine daglige oppgaver, da de har en bredere kompetanse på tvers av avdelinger og systemer.

To-hendigheten som vi ser at NHC benytter seg av, indikerer at selskapet har et større fokus på exploitation enn exploration. Dette er på grunn av at de dedikerer egne ressurser til å jobbe

med å optimalisere eksisterende prosesser internt i selskapet. Til tross for at Fender ble tvunget til å ha en grad av exploration for å utforske muligheter for et nytt system i markedet, viste de også til å ta et fokus på exploitation ved å ha som mål å forbedre en intern prosess. Samtidig kan en argumentere at exploitation er naturlig i sammenheng med prosessinnovasjon. Prosessinnovasjon handler som tidligere nevnt om å forbedre og optimalisere interne forretningsprosesser (Person, 1997, s. 238 og 249). For å identifisere muligheter for forbedringer i eksisterende prosesser og utforske nye løsninger, er det avgjørende å grundig undersøke disse prosessene på forhånd. Dette innebærer å investere ressurser i å analysere og evaluere forbedringspotensialet og identifisere nye løsninger for å effektivisere og optimalisere eksisterende prosesser, noe som utgjør kjernen i exploitation. Vi argumenterer da for at det alltid bør være en grad av exploitation tilstede når en driver med prosessinnovasjon.

Til tross for at en organisk struktur vektlegges som positiv for innovasjonsarbeid, indikerer funnene at mindre bedrifter kan yte godt av å ha en mer strukturert kommunikasjonskanal. Dette er på grunn av at de ofte risikerer å måtte etablere samarbeid med eksterne leverandører. Større bedrifter har på sin side større kapasitet og kapital for å jobbe med innovasjon. De har muligheten til å gjennomføre større prosjekter over lengre tidshorisonter og har ressurser til å håndtere mer komplekse innovasjoner. Samtidig vil størrelsen på selskapet medføre flere nivåer av beslutningsmyndighet og ansvar, noe som kan være med på å gjøre kommunikasjonen internt i selskapet utfordrende hvis man ikke klarer å inkludere nøkkelpersoner i tilstrekkelig grad. Begge organisasjonsstrukturene kan oppnå konkurransefortrinn gjennom effektiv innovasjon, tilpasset sine unike behov og ressurser.

4.2 Ledelse

Ledere har stor påvirkning i en endringsprosess. De skal ikke bare styre og gjennomføre endringene, men deres holdning kan også påvirke de ansatte. Som tidligere nevnt var det en manglende involvering av mellomledelse i Prosjekt 2 i NHC som gjorde at de ansatte ikke fikk nok oppfordring til å bruke portalen. I Fender fortalte også Medarbeider 2 at de fikk en ny leder som gjorde at det ble større vilje til å utforske mer i systemet. *“Etter vi har fått en ny leder nå, så har ting forandret seg, og der er det veldig stor vilje til å utforske og sjekke ut og se på muligheter, enten om det kommer fra oss eller det kommer fra lederen selv”* (Medarbeider 2 i Fender, gruppeintervju, 5. mars 2024). De ansatte opplevde at det var økt

engasjement for å utforske hva slags muligheter som befant seg i systemet. Dette sa de var på grunn av at den nye lederen var åpen for utforsking av systemet og var åpen for spørsmål angående systemet og muligheter som fantes i det.

Det er også viktig at ansatte blir involvert i endringsprosessene. Som tidligere nevnt vil en prosessinnovasjon kunne feile på grunn av manglende involvering av brukere og andre som blir påvirket av endringen (Tidd & Bessant, 2021, s. 106). I Fender anerkjenner ledelsen at de ansatte sitter på verdifull kunnskap som kan brukes i implementeringen av en ny prosessinnovasjon. *“Tanken var at vi som sitter i ledelsen, vi jobber ikke med de tingene til daglig. Så det beste er de som jobber til daglig, det er de som har størst utviklingsmulighet og kan komme med kommentarer. Jobber du daglig med ting, så kan du se hva som går galt eller hva du trenger”* (Leder 2 i Fender, intervju, 6. mars 2024). Leder 2 i Fender poengterer at det er de ansatte som jobber med systemene til daglig som ser hva som kan forbedres og hva de trenger. Ansatte vil da kunne gi verdifull informasjon og kommentarer i en endringsprosess.

Videre i denne delen av analysen skal vi drøfte prosjektene vi har undersøkt opp mot transformasjonskompasset til Westerman og Bonnet (2014). Vi deler analysen av transformasjonskompasset inn i fire deler, en for hver av de fire fasene, og skal drøfte hvilke lederoppgaver som var vektlagt i de ulike prosjektene.

4.2.1 Transformasjonskompasset

Transformasjonskompasset til Westerman og Bonnet (2014) belyser hva slags steg en leder kan ta og fokusere på for å lykkes i en implementeringsprosess. I denne delen av analysen vil vi skille mellom de fire fasene som belyses i denne modellen, og diskutere funn rundt disse fasene.

4.2.1.1 Kartlegge de digitale utfordringene

Ifølge transformasjonskompasset til Westerman og Bonnet (2014) må en leder innledningsvis i en digital transformasjon kartlegge digitale utfordringer. Dette steget innebærer blant annet å definere startpunktet til selskapet før endringen, og sørge for å utarbeide en felles digital visjon (Westerman & Bonnet, 2014, s. 176). Med andre ord må de kartlegge hvor de er og hvor de vil, og sørge for at de ansatte er med på visjonen og skjønner bakgrunnen for

endringen. Dersom de lykkes på disse punktene, vil de kunne skape korrekt moment for endringen og sørge for en god startfase.

Definere startpunktet

Behovet for endringene i både Fender og NHC startet i et ønske om å forbedre en prosess som ikke fungerte optimalt fra før av. Alle hadde da definert et startpunkt som de ønsker å bevege seg vekk fra. Likevel var det varierende grad av hvor detaljert kartleggingen av startpunktet var.

Intervjusubjekt	Funn
Leder 1 i Fender	<p><i>“Det var vel litt ulik forståelse av om hvilke behov vi hadde. Selskapet var jo også i en overgangsfase fra å være manuelle, gammeldagse og konservativ, til å tre inn i en ny tid. [...] så det skjedde samtidig som at vi la til det nye systemet. Det vi trodde var en fasit tidligere, viste seg å ikke være fasiten når vi skulle inn i det nye.”</i></p> <p><i>“Men det var også knyttet stor usikkerhet til noe av dataene som lå i det gamle systemet.”</i></p>
Leder 2 i Fender	<p><i>“Vi [lagde] en prosjektgruppe som var en tverrfaglig gruppe, og så laget vi... Vi hadde veldig dårlig tid. [...] Så var det kjempeviktig at alle er ‘alignet’ og at vi har en klar forventning til hva som skal være på plass til hvilket tidspunkt. [...] Jeg synes folk var forberedt, og det som var veldig lett var at folk visste hva de trengte. Det er mye lettere hvis du vet hva du vil, du vet bare ikke hvordan du får det.”</i></p>
Superbruker 1 i NHC (Prosjekt 1)	<p><i>“Vi brukte mye tid i starten på å mappe opp [det] vi ønsker å lage. Vi lagde på en måte den perfekte portalen, og så måtte vi ta det litt ned sånn, ‘OK, hva er minimum, hva må vi ha og hva bør vi ha og hva er bare fint å ha?’”</i></p>
Leder 2 i NHC (Prosjekt 2)	<p><i>“[...] vi leide inn noen konsulenter til å gå gjennom for å se på hvor flaskehalsene innad i selskapet var og innenfor [...] avdelingen. Så fant vi ut at [en oppgave] ikke alltid er like bra. [...] Så ideen var at ‘OK, men hvis vi har en portal, [...] så kan vi få akkurat den informasjonen som vi trenger.’”</i></p>

Tabell 5: Funn - definere startpunktet

Fender Marine hadde en utfordrende kartleggingsfase. De hadde satt opp en tverrfaglig gruppe med ansatte som skulle bistå prosessen, blant annet med å kartlegge hva de trengte. Det er ulike oppfatninger av hvordan samhandlingen i denne gruppen var. Leder 1 nevner at

det var litt ulik forståelse av hvilke behov de hadde, mens Leder 2 sier at det var viktig at de alle var på samme side i prosessen og at alle var forberedt. Det ble også nevnt at det var noen områder i selskapet som ikke ble inkludert i prosessen, og det førte til at det var noen integrasjoner som ikke var optimale i begynnelsen. Endringsprosessen hos Fender var også preget av stress på grunn av tidspres, samt at det var manglende struktur i det gamle systemet de skulle bort fra. Den manglende strukturen i det gamle systemet gjorde det vanskelig å kartlegge startpunktet til Fender før endringen. De hadde ikke oversikt over nøyaktig hva det var som skulle flyttes over til det andre systemet.

I Norwegian Hull Club brukte de mye tid i starten på å finne ut av prosesser som de ville forbedre og definere startpunktet til endringen. I begge prosjektene ble det lagt ned tid til kartlegging av hvor de var og hva de ønsket at sluttresultatet skulle bli. For Prosjekt 1 ble det lagt opp ulike forslag til sluttprodukt de kunne produsere. Dette ble videre presentert for ledelsen som skulle velge hvilken løsning de skulle satse på (Superbruker 2 i NHC, intervju, 17. mars 2024). For Prosjekt 2 leide de inn eksterne konsulenter som kom inn for å undersøke forbedringspotensial i en intern prosess. De fant da en oppgave som de kunne forbedre og effektivisere leveransen på, og bestemte seg for å opprette en portal.

Leder av en prosessutviklingsavdeling i Tryg forteller at de bruker lang tid på å kartlegge startpunktet før de gjør noe endring: *“Forretningsutviklerne er ute og snakker og forankrer prosesser og analyserer på en måte den forretningsgangen i de prosessene vi har i dag. [...] Det er jo derfor vi identifiserer dagens prosess, for det er ‘starting point’ for utviklingen. [...] Så kan det være at utviklerne mine ser at de kan egentlig fjerne steg 3, 4, 5, 6 og 7 i den [eksisterende] prosessen, og da løser den tekniske biten på en annerledes måte. Men da har vi likevel strukturert den manuelle prosessen, sånn at hvis skriptene feiler om 2 år og alle har glemt hvordan man gjorde det, så har du det liggende i bunnen da”* (Leder i Tryg, intervju, 12. mars 2024). Vedkommende forteller at kartleggingsprosessen er viktig for å ha full oversikt over hvordan prosessen har blitt utført tidligere. Det vil da være lettere å se forbedringspotensialer og potensielle løsninger for hvordan prosessen kan effektiviseres. Grundig kartlegging av prosessen vil også skape et sikkerhetsnett dersom en senere skulle trenge å gå tilbake til eller se på hvordan prosessen ble gjort tidligere.

NHC la mye tid og ressurser inn i definering av startpunktet og kartlegging av ønsket tilstand etter endringen, som gjorde at de var godt forberedt i starten av prosessen. Fender hadde ikke

fått kartlagt like godt i starten av prosessen, men en del av dette skyldes nok mangel av struktur i det gamle systemet, noe som de ikke selv kunne kontrollere. De hadde også dårlig tid til å gjennomføre endringen, som også tyder på å ha gått ut over den innledende kartleggingsfasen. Forskjellen mellom de to selskapene viser til viktigheten av å gjennomføre en god kartlegging av start- og slutt punkt før endringen. God kartlegging av startpunkt og slutt punkt gjør at de har oversikt over hva som skal endres og hva de må flytte med seg videre i systemet. Leder i Tryg fortalte om hvordan de bruker god tid på å kartlegge startpunktet før endring, med dette kan vise seg å være en tidkrevende prosess.

Felles digital visjon og tydeliggjøring av behovet for endringen

Som nevnt startet behovet for endring i begge forsikringsselskapene i et ønske om å forbedre interne prosesser. Ifølge transformasjonskompasset til Westerman og Bonnet (2014) er det viktig at de ansatte også ser dette behovet, og skjønner hvorfor endringen skal gjennomføres.

Intervjusubjekt	Funn
Superbruker i Fender	<i>“Vi måtte beslutte relativt fort, at nå måtte vi over, fordi vi kunne ikke fortsette med [det gamle systemet]. Det var helt håpløst og dårlig kommunikasjon. [...] De hadde ikke oversikt og vi fikk ikke det vi skulle av informasjon. Så da gikk vi over på [det nye systemet] ganske fort, altså det ble besluttet.”</i>
Leder 1 i NHC (Prosjekt 1)	<i>“Denne løsningen var viktig for våre mål i selskapet og at det er sånn vi trenger å jobbe for å oppnå de målene vi skal ha, og da er det veldig lett å få folk engasjert. Da er det lett å få folk til å [...] ta ting i bruk, fordi at du peker direkte tilbake til målsettingene våre.”</i>
Leder 2 i NHC (Prosjekt 2)	<i>“Den bestillingen kom fra [sjefen til avdelingen som skulle bruke endringen]. Og mesteparten av tiden, så jobber [sjefen] ikke direkte med saker selv. [Sjefen] jobber mer med overordnet. Det ble jo kjørt undersøkelser sammen med [medarbeidere] selv, men jeg føler at siden vi hoppet over det mellomsteg med mellomledere [...] har vi egentlig ikke har fått dem til å ha eierskap til produktet. [...] Men jeg tror det er bare visse personer som har forståelse for hvor bra av et verktøy dette kan være for dem også.”</i>
Superbruker 2 i NHC (Prosjekt 2)	<i>“Så forsøkte vi da å gå sammen for å sikre at vi hadde en felles forståelse i hele [avdelingen] med det som vi ønsker å oppnå.”</i>

Tabell 6: Funn - felles digital visjon og tydeliggjøring av behovet for endring

Superbrukeren i Fender Marine fortalte at det gamle systemet de brukte var dårlig, og de måtte bytte det ut. Systemet manglet struktur, det var dårlig kommunikasjon og de fikk ikke ut den informasjonen de trengte. Feilene og manglene i det gamle systemet gjorde at de ansatte i Fender så behovet for endring gjennom egne erfaringer. Alle var da med på at de måtte gjøre en endring og få på plass et bedre system for å utføre arbeidsoppgavene sine.

Hos NHC var Prosjekt 1 en løsning som var viktig for å oppnå målene til selskapet. Portalen som ble laget var rettet mot et overordnet mål i selskapet som gjorde det lettere å knytte det til en felles strategi eller visjon. Leder 1 i NHC sa at det på grunn av dette var lett å engasjere ansatte i endringen. Prosjekt 2 i NHC kom på bestilling fra sjefen til avdelingen som skulle ta den i bruk. Dette prosjektet stammet fra en oppgave som ikke ble løst på en optimal måte som de ønsket å få forbedret. Superbruker 2 i NHC nevnte at de forsøkte å sikre at alle hadde en felles forståelse av hva de ønsker å oppnå med endringen. Likevel opplevde de at på grunn av de manglende samhandling med mellomledelsen, klarte de ikke å få alle til å se behovet av endringen og hva den nye løsningen kunne gjøre for dem. De klarte ikke å få alle ansatte til å få eierskap til løsningen og til å ville ta del i den.

For å kunne engasjere de ansatte i en endringsprosess er det viktig å ha en felles visjon og at de ser behovet for å gjennomføre endringen. I Fender og Prosjekt 1 hos NHC klarte de å få frem behovet for endring til de ansatte, og de klarte dermed å få de ansatte engasjert. I Prosjekt 2 i NHC klarte de ikke å nå frem til alle de ansatte med en felles visjon, på grunn av manglende samhandling med mellomledelsen. Dette gjorde at ikke alle fikk eierskap til endringen og ikke tok en aktiv del i den. Med andre ord så er det å sørge for å ha en felles visjon og forståelse for endringen viktig for å få med de ansatte i endringsprosessen.

4.2.1.2 Fokusere investeringer

I en implementeringsprosess er det viktig å ha et fokusert sett med mål og initiativer (Westerman & Bonnet, 2014, s. 191). Lederne må sørge for at de klarer å oversette sin digitale visjon til initiativer og handlinger. Men andre ord må bedriftene sørge for at de har en plan for hvordan de skal gjennomføre endringen.

Planlegging av teknisk implementering

I implementering av et nytt system er det viktig at en har en plan med hvilke initiativ og steg som skal gjøres for å komme seg til ønsket tilstand. Ut fra våre funn synes dette steget å være

krevene, da det er vanskelig å forutse hvordan prosessen vil gå og eventuelle utfordringer og endringer som kommer underveis.

Intervjusubjekt	Funn
Leder 2 i Fender	<i>“Jeg har laget en plan med ‘gatekeepers’ og ulike typer tester, hva skal skje til riktig tidspunkt. Og så hadde vi som opprinnelig prosjektplan med ulike typer godkjenning og gatekeepers. Altså du må gjøre A før du gjør B og C og D. Men alltid når du lager en plan, så ser den veldig fin ut, men det er veldig ofte at du må omorganisere og endre på den planen, spesielt hvis du har kjempekort tid som vi hadde.”</i>
Leder 1 i Fender	<i>“Men jeg tror realiteten var at vi ikke hadde så god kontroll som vi trodde, og det endte opp med at vi fikk enkelte utfordringer, selv om vi hadde tidslinjer og tidsplaner. Også tror jeg at dette prosjektet burde vært startet tidligere og hatt en lengre tidshorison.”</i>
Superbruker i Fender	<i>“Så jeg tror nok man kunne sikker laget en mye bedre plan på det fra begynnelsen, hvis man visste hva man gikk inn for. Men det jo ikke hver dag man gå over til et nytt system. Så da vet man jo ikke alltid hva man skal se etter, for du vet ikke helt hva systemet tilbyr.”</i>
Superbruker 1 i NHC (Prosjekt 1)	<i>“I starten så favnet vi nok litt for bredt, så istedenfor å jobbe litt sånn modulbasert at du gjorde ferdig én og én ting, så gjorde vi alt samtidig, så du gjorde pitte litt av alt hele tiden. [...] Så på et tidspunkt der, så måtte vi ta et lite steg tilbake for vi så at vi var langt bak skjema. [...] Så da måtte vi ta et lite steg tilbake og re-evaluere hele måten vi jobbet på og ressursbruk og strukturen. Så etter det så jobbet vi litt annerledes og litt mer i bolker da, at vi fokuserte på et steg om gangen, og da fikk vi en bedre progresjon.”</i>
Leder 2 i NHC (Prosjekt 2)	<i>“Jeg tror ikke vi tenkte i begynnelsen hvordan vi skulle implementere det. Det var litt sånn ettertenkt.”</i>
Superbruker 2 i NHC (Prosjekt 2)	<i>“Vi hadde møter internt for å forsøke å sikre at det vi gjorde var kjent, og ikke minst at det ble testet sånn at det var et fornuftig verktøy når vi da lanserte. [...] Og så hadde vi laget da 2 sharepointsider: en internt og en som var der alle [eksterne samarbeidspartnere] og hadde tilgang til. Må ærlig innrømme at jeg tror ikke den har blitt særlig mye brukt.”</i>

Tabell 7: Funn - planlegging av teknisk implementering

Leder 2 i Fender fortalte at de hadde satt opp en plan med “gatekeepers” og ulike typer tester, samt plan over hva som skulle skje til ulike tidspunkt. Likevel sier Leder 2 i Fender at selv om en lager en slik plan, så må en alltid omorganisere etter hvert som ting skjer. I tillegg hadde de veldig kort tid til å gjennomføre prosjektet, som førte til at de var nødt til å gjøre endringer i

planen underveis. Prosjektet tok lengre tid enn de først så for seg, og de møtte på uforutsette utfordringer i prosessen. Leder 1 i Fender sa at de nok burde ha satt opp en lengre tidshorisont til å begynne med, og at de nok ikke hadde like god kontroll på prosjektet som de først tenkte. Superbruker i Fender kommenterte også på at de nok kunne hatt en bedre plan fra begynnelsen av, men det er vanskelig å vite hva en går inn for når systemet er ukjent.

Som tidligere nevnt kartla NHC startpunktet og ønsket sluttresultat før de begynte med Prosjekt 1. Prosjektgruppen hadde lagt fram flere alternativer til ledelsen på hva sluttresultatet kunne bli, og ledelsen valgte at de ville ha den beste og mest avanserte utgaven som de la frem. I begynnelsen av Prosjekt 1 gikk NHC da inn i det som Leder 1 i NHC kalte for en 'byggfelle'. Det var mange funksjonaliteter som de ønsket at portalen skulle ha, og de begynte da å bygge på alt samtidig. Slik som Superbruker 1 i NHC nevner, så jobbet de litt på alt samtidig istedenfor å jobbe stegvis. Det førte til at de ble nødt til å stoppe opp og revurdere planen sin. De brukte lang tid og så at de ikke kom til å bli ferdig om de fortsatte å jobbe på samme måte. Den nye planen gikk ut på å jobbe mer stegvis, og den førte til at de jobbet mer produktivt.

Leder 2 i NHC fortalte at for Prosjekt 2 hadde de ikke noe spesifikk plan før de begynte implementeringsprosessen. De eksterne partnerne var noen som de betalte for å gjøre arbeid for dem, og de kunne da enkelt stille krav til hvordan de ønsket å få levert arbeidet fra dem. For interne medarbeidere hadde de ikke en plan i begynnelsen for implementering av portalen, da de tenkte at det ville være intuitivt for ansatte å ta systemet i bruk. De hadde møter med interne for å få tilbakemeldinger og for å sørge for at de fikk kommunisert hva prosjektgruppen holdt på med. Samtidig lagde de to SharePoint-sider for å informere om endringen: en til interne og en til de eksterne samarbeidspartnerne. Ifølge Superbruker 2 i NHC så har ikke disse sidene blitt noe særlig brukt. Leder 2 i NHC forteller at de var veldig opptatt av å produsere selve løsningen. De tenkte ikke på at dersom ikke de interne brukerne kan å bruke portalen, får de ingen verdi av den. De eksterne partnerne er også avhengig av at de interne kan bruke systemet, da det er interne som må starte oppgavene i systemet. Dette tyder på at dersom de hadde planlagt implementeringen nærmere, spesifikt angående de interne brukerne, kunne de fått bedre oppslutning og tidligere dratt nytte av portalen.

Ifølge Leder i Tryg er forankring noe av det viktigste i en implementeringsprosess. *“Det viktigste er forankring, forankring, forankring. [...] Allerede i oppstarten av prosessen, da*

altså oppstarten av en utviklingsprosess, så bør du begynne arbeidet med å forankre hva, hvordan blir endringen, hva som kreves for å drifte endringen. [...] [Vi har en] mal som vi jobber etter. Den tar for seg analysefasen, utviklingen og launch da. Det er jo fordi at vi skal sikre at vi gjør de riktige stegene” (Leder i Tryg, intervju, 12. mars 2024). Leder i Tryg forteller om viktigheten av å planlegge stegene i en implementeringsprosess. Det er viktig for at de skal sikre at de gjør de korrekte stegene, men også for effektiviteten av endringsprosessen. Dersom de har definert hvem som er ‘produkteier’ og andre relevante kontaktpersoner, vil det gå mer effektivt å få løst problemer som eventuelt skulle vise seg underveis.

Prosjekt 2 i NHC viser til viktigheten av å lage en plan i begynnelsen av implementeringsprosessen. Det samme forteller Leder i Tryg, som sier det er viktig for effektiviteten at en sørger for at de korrekte stegene blir gjennomført. Både i Fender og i Prosjekt 1 i NHC har de hatt en grad av planlegging i begynnelsen av implementeringsprosessen. Likevel har de begge møtt på utfordringer og endringer underveis som har gjort at de har måttet endre planene sine. Slik som Leder 2 i Fender sier, så er det vanlig at en må gjøre endringer underveis uansett hvor god planen er. Dette tyder på at det heller kan være et poeng i å lage kortere og mindre planer som enkelt kan endres underveis i prosessen ettersom nye utfordringer og faktorer viser seg.

Opplæringsplan

Det er viktig å ikke bare ha en plan for de tekniske løsningene, men at det også foreligger en plan for hvordan en skal implementere endringen blant de menneskelige ressursene.

Opplæring er en viktig del av å ta et nytt system i bruk.

Intervjusubjekt	Funn
Leder 2 i Fender	<i>“Vi hadde veldig dårlig tid, så vi hadde ikke tid til å ha opplæring. Det var sånn ‘learning on the job’.”</i>
Superbruker i Fender	<i>“[Leverandøren] kom med en oppskrift helt i begynnelsen på ca. 20 sider, som var veldig overfladisk om hvordan man kunne bruke systemet. Etter hvert har vi oppdaget disse tingene som vi har spurt etter, kanskje lagt det til. Men den oppskriften de kom med kunne nok vært på 100 sider, sånn egentlig. Så det er mangler i forhold til opplæringen de kom med. Så burde selvfølgelig vi vært flinkere internt på å drive med opplæring.”</i>

Superbruker 1 i NHC (Prosjekt 1)	<i>“Så vi måtte bruke en del tid på opplæring internt og på forklaring på hvorfor ting var som det var da.”</i>
Leder 2 i NHC (Prosjekt 2)	<i>“[Eksternt kjørte vi] det på teams, og så viste vi portalen og trykket litt rundt. [...] Og så stoppet vi underveis, og spurte folk om de hadde spørsmål, og så prøvde vi å få folk til å [prøve selv] og så gi oss tilbakemelding. [...] Vi kjørte kanskje 4 eller 5 sessions internt. [...] De ble med på teams, og så på meg og [Superbruker 2 i NHC] mens vi trykket litt rundt. Og så ble de utfordret til å [teste selv].”</i> <i>“Jeg tror ikke de følte at de trengte litt sånn skikkelig opplæring. De ville kanskje blitt sur hvis vi hadde presset de til å liksom gjøre alt for mye”</i>
Superbruker 2 i NHC (Prosjekt 2)	<i>“Vi burde nok hatt sikret mer opplæring, støtte til bruk i seksjonene og [avdelingen som bruker portalen].”</i>

Tabell 8: Funn - opplæringsplan

Da Fender skulle ta i bruk det nye systemet, fikk de en manual av leverandøren om hvordan de kunne bruke systemet. Ifølge Superbruker i Fender var manualen veldig overfladisk og kunne vært mye lengre og mer detaljert enn den var. Vedkommende nevnte også at leverandøren var tilgjengelig for spørsmål, men de fikk ofte beskjed om at ‘det finnes i systemet’ og de endte opp med å måtte løse problemene selv. Opplæringen i Fender støttet seg på leverandøren, og de hadde ikke planlagt noe opplæring internt. Dette understøtter også Leder 2 i Fender, som nevner at de ikke hadde tid til dette. Superbruker i Fender kommenterer at de nok skulle ha vært flinkere til å drive opplæring internt.

Som nevnt i metodekapitlet var ikke medarbeiderne i Fender tilstede da systemet først ble implementert, men de fikk innføring i systemet da de først begynte i selskapet. Medarbeiderne forteller at de synes det er greit og intuitivt å lære seg programmet, på grunn av at det finnes en testmodul hvor de kan prøve seg frem (Medarbeider 1 i Fender, gruppeintervju, 5. mars 2024). *“[...] generelt sett var det ganske intuitivt. Så sånn sett så er det ganske greit å lære seg det enkle bildet, og bruke det. Men det er stadig ting som [...] man oppdager at her kan det brukes til mye mye mer enn det vi har tatt i bruk allerede [...]”* (Medarbeider 3 i Fender, gruppeintervju, 5. mars 2024). Dette tyder på en høy grad av selvstendig læring. Men i den selvstendige utforskningen av programmet så legger de ofte merke til funksjoner som de ikke har tatt i bruk, og ikke vet hvordan de skal bruke (Medarbeider 3 i Fender, gruppeintervju, 5. mars 2024). Dette tyder på at det er verdi i programmet som selskapet ikke får utnyttet på

grunn av manglende kompetanse. En kan tenke seg at de kunne ha utnyttet mer av programmet dersom de hadde planlagt en grundigere opplæring i systemet.

Superbruker 2 i NHC sa at de nok burde ha sikret mer opplæring og brukerstøtte i Prosjekt 2. De vektla opplæringen av de eksterne samarbeidspartnerne og gjennomførte mindre opplæring av de interne medarbeiderne. Leder 2 i NHC kommenterte at de tenkte at de interne medarbeiderne kunne bli misfornøyde dersom de ble påtvunget for mye opplæring i det nye systemet. De ønsket da heller å gi en generell innføring og heller oppmuntre medarbeiderne til å lære seg programmet ytterligere på egen hånd, og selv velge når de vil bruke systemet. Leder 2 i NHC oppfattet også at medarbeiderne synes at opplæringen var tilstrekkelig. Samtidig fortalte Superbruker 2 i NHC at de interne ansatte generelt sett har mye å gjøre i hverdagen, og at det i en slik kontekst er vanskelig for dem å skulle prioritere å lære seg et nytt system. I denne situasjonen var valget om selvstendig opplæring ikke ideelt, da medarbeiderne nedprioriterte programmet og ofte valgte å gjøre ting på den gamle måten, fordi det var enklere. Superbruker 2 i NHC tenkte at dette kunne være på grunn av kompetanseshull hos de ansatte, men samtidig kunne det være andre faktorer som gjorde at oppgaver gikk utenom portalen. Blant annet kunne ikke portalen dekke alle scenarioene på oppgavene som skulle flyte gjennom systemet. Dersom NHC også fikk inn oppgaver fra eksterne på den gamle måten, var det tungvint å skulle de gjøre samme oppgavene om igjen i portalen.

I Prosjekt 1 brukte NHC mye tid på opplæring av de ansatte i systemet. De opplevde at det var krevende i en periode, på grunn av at de skulle lære opp samtidig som de skulle flytte fra det gamle systemet til det nye. Superbruker 1 i NHC fortalte at det var tungt i starten, men at det ble bedre på sikt. Etter hvert som de kom seg over i det nye systemet merket de at det var kompetanseshull blant medarbeiderne. Det var ikke alle som hadde satt seg like godt inn i portalen, og de måtte da bruke mer tid på opplæring og sørge for at alle hadde en god grunnforståelse av systemet. Ved å gjøre denne oppfølgingen rundt opplæring klarte NHC å sørge for at de ansatte følte seg trygge i systemet, og portalen ble godt tatt i bruk.

I planleggingen av en implementeringsprosess er det viktig at en ikke bare tenker på de tekniske aspektene, men også de menneskelige. En kan ikke dra maksimal nytte av et nytt system dersom ikke de ansatte klarer å bruke alle funksjonene i systemet. I Fender Marine ser medarbeiderne fortsatt nye funksjoner som de ikke vet hvordan de skal bruke, men som de

tenker kunne hatt verdi for selskapet. Manglende opplæring kan også føre til at systemet ikke blir brukt, slik som vi ser for noen ansatte i Prosjekt 2 i NHC, som velger å gjøre ting på 'gamlemåten' istedenfor å bruke det nye systemet. Prosjekt 1 i NHC viser til viktigheten av å gi de ansatte tilstrekkelig opplæring, og at en på denne måten kan nyte merverdi av systemet om man sørger for at de ansatte har fått tilstrekkelig opplæring.

4.2.1.3 Mobilisere organisasjonen

I en endringsprosess er det viktig at ledere klarer å engasjere de ansatte og mobilisere dem til handling. Lederne må sørge for at de ansatte har korrekt moment for å gjennomføre endringene, ved å samskape løsninger og inkludere dem som skal være med på å få endringene til å skje (Westerman & Bonnet, 2014, s. 209). Ifølge Tidd og Bessant (2021, s. 106) kan prosessinnovasjon mislykkes på grunn av manglende involvering av brukere og andre som vil bli påvirket av innovasjonene. Det er derfor viktig at lederne tar hensyn til hvordan innovasjonen vil påvirke brukerne og sikrer at de får tilstrekkelig kunnskap for å kunne bruke systemet på tiltenkt måte.

Kommunikasjon spiller også en avgjørende rolle for en vellykket implementeringsprosess. For det første sikrer klar informasjonsoverføring at alle berørte parter forstår hva endringen innebærer, hvorfor den er nødvendig, og hva som forventes av dem. Dette reduserer misforståelser og motstand mot endringen. Gjennom god kommunikasjon kan ledere og endringsagenter motivere og engasjere ansatte til å støtte endringen ved å dele visjonen og formålet bak den. Åpen kommunikasjon fremmer tillit ved å gi ærlig innsikt i endringsprosessen, inkludert utfordringer og risikoer. Effektiv kommunikasjon fremmer også samarbeid og koordinering mellom ulike team og avdelinger, som er spesielt viktig når endringen påvirker flere områder i organisasjonen. Det gir også mulighet for at ansatte kan gi tilbakemeldinger og bidra med sine perspektiver, noe som kan resultere i engasjement og at de ansatte tar eierskap til endringen.

Intervjusubjekt	Funn
Leder 2 i Fender	<i>“Ja, så jeg synes informasjon er viktig, men er det også viktig at de som sitter der med informasjonen [...] forstår til hvilken tid en skal gi hvilken informasjon. Det er viktig at folk skal være informert til riktig tidspunkt [...] Det må balanseres, men absolutt den følelsen at du er informert og inkluderer det er viktig.”</i>

	<p><i>“[...] Jeg tror at det som var fordelene var at de ansatte kom selv med innspill om å få et nytt system og har da eierskap til det [...]. Når du får eierskap til noe, så får du engasjement.”</i></p>
Superbruker i Fender	<p><i>“Hvis en ansatt sier ‘skulle ønske det var slik’, så går jeg og tester og sjekker litt selv, og tar en vurdering. [...] Mulighetene [for å komme med innspill] har jo alltid vært der. Jeg vet ikke om man ville gjort noe annerledes. Man vet jo ikke helt hva problemet er før man starter å jobbe aktivt med det. Så man kan ikke planlegge alt heller.”</i></p> <p><i>“[...] det har vært sunt for selskapet og de ansatte kanskje, at vi tar litt mer eierskap til produktet. Jeg tror faktisk eierskap er ganske viktig.”</i></p>
Leder 2 i NHC (Prosjekt 2)	<p><i>“Vi hadde for eksempel en superbrukergruppe, og så hadde vi møter en gang i måneden. Og da gikk vi gjennom hvor [mye trafikk] det var i portalen, har dere fått noen tilbakemeldinger fra [eksterne], eller har dere selv tilbakemeldinger om hvordan vi kan forbedre portalen? Så det var mange som var engasjert i begynnelsen. [...] Og så kom det et punkt hvor vi sluttet med superbrukermøter, og vi hadde egentlig ikke noe ressurser lengre til å holde det, altså nye features og sånne ting gående fordi vi hadde andre prosjekter som vi måtte begynne på. [...] Også prøvde vi å finne ut hvorfor ikke bruken har gått opp. [...] Og så implementerte vi en del nye ting. Men så har jeg ikke bruken gått opp på grunn av de endringene som vi har gjort.”</i></p> <p><i>“Det er også veldig viktig at man har samme mål, og at ikke bare ledere og enkelte superbrukere har det eierskapet, men at alle har eierskap til det, og alle føler at de kan bli involvert og at de kan ha en påvirkning på produktet for å faktisk få de til å ta den i bruk [...]”.</i></p>
Superbruker 1 i NHC (Prosjekt 1)	<p><i>“Så folk var positiv til ideen i teorien. Og så når du får endring tett på kroppen og da kjenner man ekstra på det at man er travel. [...] Folk er forskjellige da, noen var liksom veldig positiv og ga gass med en gang, og så andre som man må jobbe litt mer med da. [...] Altså de fikk jo til å registrere det de skulle, men det var kanskje noen hickups på veien da, eller ting som ble vist feil eller funksjonalitet som ikke var klar for eksempel. [...] Det var bare at alt det vi hadde lovet at skulle komme ikke var der enda. Det var ikke noe dårligere enn det vi hadde [i det gamle systemet], men den var ikke like bra som det vi hadde lovet, så det er vel kanskje noe der og.”</i></p>

Tabell 9: Funn - mobilisere organisasjonen

Som tidligere nevnt satte Fender Marine opp en tverrfaglig prosjektgruppe for å få i gang systemendringen. På denne måten involverte de ansatte som hadde kompetanse om hva de trengte. Det var også muligheter for de ansatte å komme med innspill underveis. Superbruker

i Fender fortalte at hvis en ansatt kom og sa at de hadde et ønske, så tok vedkommende og undersøkte forslaget. Videre tok de en vurdering av forslaget, og kunne eventuelt ta det videre med leder eller leverandør. Samtidig sa Leder 2 i Fender at det er viktig med en balanse i informasjon og inkludering i slike prosesser. Vedkommende sier at ledere må gi informasjon på de riktige tidspunktene, men det er også viktig at en ansatt har følelsen av at de er informert og inkludert. Likevel ble det etablert en form for eierskap til endringen hos de ansatte i Fender. Grunnlaget for eierskapet lå i involveringen av de ansatte tidlig i prosessen, og at de ansatte så behovet for endringen selv. Som svar på spørsmål om endringen ble godt tatt imot av ansatte, svarte Superbruker i Fender “[...] Ja, det var ikke noe tvil. Vi hadde masse diskusjoner om at vi skulle over” (Superbruker i Fender, intervju, 28. Februar 2024).

I Prosjekt 2 i NHC hadde de også en gruppe med superbrukere som de hadde møter med, og at dette gjorde at de ansatte var engasjerte i starten. Leder 2 i NHC forteller at de drøftet ting som for eksempel hvor mye trafikk det var gjennom portalen, og eventuelle tilbakemeldinger fra superbrukere og eksterne. På et tidspunkt så stoppet de med superbrukermøtene på grunn av at de ikke hadde ressurser til det lengre og de følte ikke at det var nødvendig. Etter at de stoppet med møtene, opplevde NHC at engasjementet fra de ansatte avtok og de så at trafikken gjennom portalen ikke økte. Dette kan tyde på at engasjement hos de ansatte har en påvirkning på hvor mye det nye systemet blir tatt i bruk. Leder 2 i NHC kommenterte også på at de ikke oppfattet at de ansatte fikk skikkelig eierskap til endringen. Vedkommende uttrykte at dette kunne være et resultat av manglende involvering av mellomledelsen, som videre hadde ansvar for å følge opp om de ansattes bruk av portalen. Kanskje manglende eierskap hos mellomledelsen resulterte i manglende eierskap hos ansatte.

Som tidligere viste NHC behovet av endringen som ble gjort i Prosjekt 1, ved at prosjektet rettet seg mot de overordnede målene til selskapet. Også i Prosjekt 1 inkluderte NHC brukere for å få testet portalen og få tilbakemeldinger underveis. Involveringen av de ansatte og at de ansatte så behovet av endringen, gjorde at de som var involvert i Prosjekt 1 fikk eierskap til endringen. Som tidligere nevnt så gikk NHC inn i en ‘byggefelle’ i Prosjekt 1, før de endret plan og jobbet med ett og ett steg av gangen. Den nye planen gjorde at de jobbet mer effektivt. Samtidig hadde prosessen allerede tatt lang tid, og de endte opp med å publisere en ‘minimum-versjon’ av portalen, for så å bygge videre på den. De visste selv at denne versjonen inneholdt feil, og den hadde ikke all funksjonalitet enda, som opprinnelig var planlagt. Superbruker 1 i NHC fortalte at folk tok imot endringen forskjellig. Noen var veldig

positive til systemet da det først kom ut og tok det i bruk med en gang. Samtidig var det andre som ikke var like positive, og en av grunnene til dette var nok kvaliteten på produktet var lavere enn forventet etter så lang tid. Dette viser til at engasjement og det å bygge moment er viktig, men det er også viktig at forventningene som bygges stemmer overens med produktet. Et avvik i forventninger og systemet som leveres kan føre til at ansatte er negative til å bruke systemet.

Uavhengig av hvorvidt de har klart å få medarbeidere til å ta eierskap til endringene, understreker alle selskapene at eierskap er viktig. Fender involverte ansatte i endringsprosessen gjennom en tverrfaglig gruppe. Det var også gode muligheter for ansatte å komme med innspill underveis. I Prosjekt 2 i NHC ble ansatte involvert i superbrukermøter hvor de kunne komme med tilbakemeldinger og drøfte øvrige saker i portalen. Etter at de sluttet med superbrukermøtene opplevde ledelsen at engasjementet avtok og at bruken av portalen ikke gikk opp. Til tross for at ansatte hadde manglende eierskap til portalen i Prosjekt 2, kommenterte Leder 2 i NHC på at det er viktig at ansatte kjenner på eierskap til endringen og at de har en påvirkningskraft på innovasjonen. Også i Prosjekt 1 ble ansatte involvert i brukertester, men da produktet først kom ut etter lang tid var det ikke helt som de ansatte hadde forventet. Eksemplene i Fender og NHC ser ut til å stemme med Westerman og Bonnet (2014) sin teori om at det er viktig å involvere de ansatte i endringsprosessen for å engasjere de ansatte og mobilisere dem til handling. Samtidig tyder det på at når ledelsen inkluderer de ansatte, må de sørge for at forventningene til programmet samsvarer med resultatet av prosessen. Dersom det er avvik mellom forventningene og systemet kan det føre til negativitet rundt endringen.

4.2.1.4 Opprettholde overgangen

Det siste steget i Westerman og Bonnet (2014) sitt transformasjonskompass er at det er viktig at ledere klarer å opprettholde endringen de har gjort. For å sikre at ansatte ikke faller tilbake i gamle vaner, er det viktig at ledere bygge de grunnleggende ferdighetene som er nødvendig og har en plan for veien videre (Westerman & Bonnet, 2014, s. 226).

Intervjusubjekt	Funn
Medarbeider 1 i Fender	<i>“Oppfølgingen er jo, jeg vet ikke. Det driver vi med selv. Ja, vi oppfølger oss selv. [...] Det er en oppfølging av hverandre.”</i>
Superbruker 1 i NHC (Prosjekt 1)	<i>“For det første så ser vi jo volumet som flyter gjennom portalen.”</i>

	<i>“Vi trengte å bruke litt mer tid på opplæring og grunnforståelse, for det var ikke alle som hadde satt seg like godt inn i det. Så ikke alle som trenger å sette seg så mye inn i det fordi de ikke er relevant for de. Men vi måtte ha et par oppfølgingskurs.”</i>
Leder 2 i NHC (Prosjekt 2)	<i>“[Jeg og Superbruker 2 i NHC] har liksom ikke mandat til å gå bort til han ene personen som aldri bruker [portalen] og si ‘hei du det virker som at du ikke bruker [portalen], trenger hjelp?’ fordi da kjennes det ut som vi prøver å presse han til å bruke det. Så vi prøvde så mye som mulig å få å gjøre oppfølging på et høyere nivå. [...] Som sagt, det var oppfølging med superbrukere, og så var det superbrukere som hjalp de rundt. Men uten at det aldri kom en sånn klar tydelig beskjed fra ledelsen i [avdelingen] at dette må brukes. Så har ikke superbrukere prøvd å presse folk til å bruke portalen.”</i>

Tabell 10: Funn - opprettholde overgangen

Slik som opplæringen, var også oppfølgingen av de ansatte i Fender ganske selvstendig. Leder 1 og 2 i Fender fortalte at eventuelle spørsmål knyttet til systemet ble rettet mot leverandøren dersom ikke superbrukere eller andre ansatte kunne svare på dem. Til tross for å ikke ha vært tilstede under selve systembyttet, kommenterte Medarbeider 1 i Fender på at de følger opp om seg selv og hverandre i avdelingen når det kom til bruk av systemet. Ordningen virker til å fungere fint for medarbeiderne i Fender, men de ser som tidligere nevnt stadig flere funksjoner som kunne vært nyttig for dem, men som de ikke vet hvordan de skal bruke. Dersom Fender hadde satt opp en plan for videreutvikling av system og kompetanse hadde de kanskje klart å utnytte mer av funksjonaliteten til systemet allerede.

Når det kommer til oppfølging rundt bruken av de nye portalene, har NHC oversikt over volumet av flyten gjennom begge systemene de har implementert. På denne måten kan de enkelt måle effekten og nytten de får at skiftet til de nye løsningene. I Prosjekt 1 så informerte Superbruker 1 i NHC at de har sett mye flyt gjennom portalen og de har lyktes å ta unna arbeidsmengder med den nye løsningen. Som tidligere nevnt viste det seg å være noen hull i kompetansen hos ansatte, etter hvert som systemet ble gradvis implementert. NHC fulgte opp dette med å sette opp ytterligere opplæring for å sikre at grunnkompetansen var på plass. De fortsatte med dette til systemet hadde de funksjonalitetene som de ønsket. Systemet anses å være ferdig nå med tanke på funksjonalitet som opprinnelig var planlagt, men de følger fortsatt opp om feil og ‘bugs’ i systemet. Oppfølgingen rundt systemet og de ansattes kompetanse har vært god, og de ser resultatet i bruken av systemet.

Etter at NHC fikk Prosjekt 1 til å være operasjonelt, ble den gamle løsningen stengt ned. I Prosjekt 2 var den gamle løsningen fortsatt mulig å ta i bruk. For Prosjekt 2 merket NHC at volumet gjennom portalen ikke var veldig stort, og at mye trafikk fortsatt ble håndtert på den gamle måten. Som tidligere nevnt informerte Leder 2 i NHC om at de ikke ønsket å gi de interne medarbeiderne for mye opplæring i systemet, da de tenkte at dette kom til å bli oppfattet som negativt. Samtidig følte ikke prosjektledelsen at de hadde mandat til å følge opp om de ansatte brukte portalen eller ikke. Superbrukere skulle følge opp om kompetansen, men det ble ikke gitt noe tydelig beskjed fra avdelingsledelsen at de ansatte skulle ta i bruk portalen. Systemet ble med dette mer som en valgfri løsning for de ansatte. Som tidligere nevnt var eksterne parter avhengig av interne ansatte for at de skulle starte oppgaven i den nye portalen. Det skjedde da at eksterne parter selv startet oppgaven via den gamle kanalen. I en hektisk hverdag var det da enklere for ansatte å fortsette løpet på den gamle måten, istedenfor å tvinge eksterne parter til å gjøre ting igjen i portalen. I tillegg var det ikke en oppfordring fra avdelingsledelsen til å bruke portalen. På grunn av lav bruk av portalen, klarte ikke prosjektledelsen å kartlegge eventuelle kompetansehull hos de ansatte. Dette førte til at oppfølging av bruket i portalen var utfordrende.

Systemet i Prosjekt 2 er mye mindre i bruk enn det portalen i Prosjekt 1 er. Selv om de ansatte som bruker portalen i Prosjekt 1 ikke lengre hadde et valg når den gamle løsningen ble stengt ned, kan oppfølgingen tyde på å ha en effekt. Ytterligere opplæring dekket hull i kompetansen som de ansatte hadde og hjalp dem med å bruke portalen effektivt. I Fender er det nye systemet i bruk, men de ser funksjoner som de ikke får brukt på grunn av mangel på kompetanse. Oppfølging og fylling av kompetansehull ser da ut til å ha en effekt på bruken av systemet og hvor mye nytte de ansatte og selskapet kan dra av endringen. Mangel på oppfølging og oppmuntring til bruk kan få ansatte til å reversere tilbake til gamle vaner, slik som vi ser tendenser til i Prosjekt 2. Dette gjorde at de ansatte ikke så nødvendigheten av å ta i bruk det nye systemet fremfor det gamle.

4.2.2 Delkonklusjon

I den første fasen av transformasjonskompasset, kartlegge de digitale utfordringene, fokuserte NHC i begge sine prosjekter på å definere startpunktet før endringen og kartlegge ønsket tilstand etter endringen. De var da godt forberedt i starten av prosessen. I Prosjekt 1 klarte de også å få frem behovet for endringen for de ansatte som bidro til å engasjere dem. Behovet for

endringen var ikke like tydelig for de ansatte i Prosjekt 2, som gjorde at ikke alle fikk eierskap til endringen og engasjerte seg i den. På grunn av dårlig tid og mangel på struktur i det gamle systemet, fikk ikke Fender kartlagt startpunktet godt nok. Likevel så alle de ansatte behovet av endringen og engasjerte seg i endringsprosessen.

Både i Fender og i Prosjekt 1 i NHC var planleggingen av utvikling av den tekniske løsningen fremtredende. Begge disse prosjektene hadde en plan, men de måtte likevel gjøre endringer underveis på grunn av uforutsette utfordringer. Prosjekt 2 hadde ikke en plan i begynnelsen, og det tyder på å ha fått konsekvenser for verdien de har fått fra prosjektet i etterkant. Den tekniske planleggingen ser også ut til å ha fått høyere fokus hos lederne enn opplæringsplanen. Fender hadde ikke tid til å sette intern opplæring i fokus på grunn av kort tidsramme, og ansvaret ble lagt mer over på individet for å sørge for egen læring. I Prosjekt 2 i NHC var det også en høyere grad av ansvar på individet, hvor de ikke ville legge for mye formell opplæring på interne ansatte i frykt for negative reaksjoner. Prosjekt 1 skiller seg ut her, hvor de brukte en del tid på opplæring, og i tillegg gikk inn og supplerte med mer opplæring etter å ha sett kompetanseshull hos de ansatte. Dette systemet ser også ut til å ha skapt merverdi for selskapet, som kan tyde på at grundig opplæring har påvirkning for nytten en får ut av en endring.

I alle prosjektene vi har undersøkt har det vært en grad av involvering av de ansatte. Alle prosjektene hadde grupper av ansatte som enten var med på å fortelle om behovene de hadde på forhånd, eller som var med på å teste underveis og komme med tilbakemeldinger. I Prosjekt 2 sluttet NHC etter hvert med involveringen av ansatte i superbrukermøter, og de så etter dette at engasjementet rundt portalen gikk ned. Dette tyder på at involvering av de ansatte er viktig for å opprettholde moment, som samsvarer med modellen til Westerman og Bonnet (2014). Likevel er det viktig at engasjementet og forventningene til de ansatte samsvarer med produktet de får levert. I Prosjekt 1 skapte avvik mellom forventninger og systemet negativitet hos noen ansatte.

Det siste steget i transformasjonskompasset er opprettholding av endringen. I Prosjekt 2 i NHC manglet de ansatte oppfordring fra nærmeste leder til å ta i bruk systemet, samt at det da var vanskelig for prosjektgruppen å kartlegge eventuelle kompetanseshull hos de ansatte. Det første til at ansatte ikke har brukt portalen så mye og ofte løser oppgaven på den 'gamle måten'. Det er verdt å nevne at i Fender og Prosjekt 1 stengte de ned den gamle løsningen, så

ansatte hadde ikke muligheten til å gjøre ting på den gamle måten. Likevel ser vi at oppfølging rundt opplæring og oppfordring til bruk av systemet har en effekt på de ansatte, da oppfølgingskurs i Prosjekt 1 i NHC førte til at flere ansatte følte seg tryggere på systemet. En kan tenke seg at nærmere oppfølging av de ansatte i Prosjekt 2 i NHC kunne ha økt volumet av trafikken gjennom den nye portalen og økt verdien selskapet får av systemet.

Forskningsspørsmålet for dette delkapitlet er: *“Hvilke lederoppgaver vektlegger forsikringsselskapene i implementeringen av prosessinnovasjoner?”*. I alle prosjektene har selskapene hatt et fokus på å involvere de ansatte og bruke deres kompetanse, som samsvarer med teorien til Tidd & Bessant (2021, s. 106) om at involvering av ansatte i endringsprosesser er viktig. Annet enn dette så har det variert hvilke oppgaver som har vært i fokus hos lederne. I Prosjekt 1 i NHC tyder det på å ha vært et fokus på alle stegene i transformasjonskompasset til Westerman og Bonnet (2014). Selskapet sier selv at de anser at Prosjekt 1 har vært en suksess og at de lykkes mindre med Prosjekt 2. I Prosjekt 2 ser det ut til at ledelsen har hatt et større fokus på involvering og kartlegging av startpunkt, men at fokuset på teknisk planlegging, opplæring og oppfølging kunne vært bedre. I Fender hadde de fokus på teknisk planlegging og involveringen av de ansatte, men de kunne ha fokusert mer på kartlegging av startpunkt, opplæring og oppfølging. Systemet er i bruk i dag, men de sier selv at de ser verdi og funksjonalitet de går glipp av på grunn av manglende kompetanse.

Prosjekt 1 i NHC har fokusert på alle lederoppgavene som Westerman og Bonnet (2014) fremhever som viktig for en god endringsprosess. Dette prosjektet tyder på å ha vært en god suksess, og selskapet har klart å utnytte verdien som systemet kan skape for dem. Prosjektet 2 og prosjektet i Fender har ikke vektlagt alle oppgavene som fremheves som viktig i transformasjonskompasset, og her ser vi at det i disse systemene har vært noe verdi som selskapene har gått glipp av. Dette tyder på at det er en sammenheng mellom hvilke oppgaver ledelsen vektlegger og prosjektets suksess.

5.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi innledningsvis svare på problemstillingen og trekke ut våre mest sentrale funn ved studien. Videre vil vi diskutere implikasjoner ved funnene og studiens begrensninger, før vi avslutningsvis presenterer våre forslag for videre forskning.

5.1 Svar på problemstillingen

Problemstillingen for denne masteroppgaven er: *«Har størrelse betydning for forsikringsselskapers evne til å implementere prosessinnovasjoner?»*.

I denne studien kom det frem at det finnes forskjeller i implementeringsprosessene i de ulike forsikringsselskapene, som kunne stamme fra selskapenes størrelse. Det lille selskapet viste tegn til å være mer fleksibel og organisk i strukturen med desentralisert makt. Dette viser seg blant annet gjennom at de ansatte er vant til en fleksibel arbeidshverdag og har kompetanse på tvers av områder. Det lille selskapet evnet også å endre seg fort, og de ansatte var aktivt involvert i utformingen av endringen. På samme tid ser vi at det lille selskapet har mindre kapital og kapasitet sammenlignet med det store selskapet, til å drive med innovasjon. Utviklingen og implementeringen av de ulike innovasjonene som er tatt utgangspunkt i, skjer parallelt med daglige oppgaver. Ved å bruke utgangspunktet for den to-hendige løsningen kunne det store selskapet sette av egne ressurser til å jobbe med innovasjon ved siden av ordinær drift. Det store selskapet fikk systemene levert 'skreddersydd' til seg av et datterselskap, samt at de hadde egne prosjektgrupper til å jobbe med endringene internt. Dette viser til at det store selskapet hadde langt større kapasitet og kapital til å drive med innovasjon og utviklingsarbeid. På denne måten fikk de systemer som var tilpasset dem selv og deres behov, og de hadde rikelig med tid til å planlegge og gjennomføre endringene. Samtidig ser vi indikasjoner på at størrelsen og den hierarkiske strukturen i et større selskap, kan ha bidratt til at prosessene gikk tregere, sett opp mot den lille bedriften, da endringene skulle romme flere personer og at beslutningsmyndigheten lå utenfor prosjektets rammer.

Når det kommer til ledelsesstrategier, ser det ikke ut til å være vesentlige forskjeller mellom de to selskapene basert på størrelsen deres. Det var mange likheter mellom dem, for eksempel tydeliggjøring av behovet for endring, involvering av de ansatte i endringsprosessen og planlegging av det tekniske rundt implementeringsprosessene. Likevel indikerer funnene at

endringsledelse sto mer i fokus i det store selskapet enn i det lille. I Prosjekt 1 var implementeringsprosessen gjennomført godt i henhold til Westerman og Bonnet (2014) sitt transformasjonskompass. Selv om Prosjekt 2 ikke var en like stor suksess, var det tydelig at valg som ble tatt i forbindelse med implementeringsprosessen var intensjonelle. For eksempel ga de ikke de ansatte ytterligere opplæring da de tenkte at dette ville bli oppfattet som negativt. En kan tenke seg at bakgrunnen for at det store selskapet kunne fokusere mer på endringsledelse enn hva det lille kunne, ligger i den to-hendige løsningen. Ved å ha egne ressurser dedikert til innovasjon hadde det store selskapet kapasitet til å legge mye innsats inn i ledelsesaspektet ved endringene. Det lille selskapet hadde ikke de samme mulighetene, da de måtte bruke av ressurser som også måtte håndtere daglig drift parallelt med endringen. Denne forskjellen ligger likevel i strukturen og tilgjengelige ressurser hos selskapene. Det tydet ikke på å være noen forskjeller i ledelsesstrategiene i de to selskapene basert på størrelsen deres.

Til tross for manglende forskjeller i ledelsesstrategien basert på størrelsen til de to selskapene, er det noen lærdommer som skiller seg ut i denne studien. For det første tyder funnene våre på at det er essensielt å sette opp en plan for endringsprosessen en skal gjennomføre. Likevel ble det nevnt i alle prosjektene vi studerte at det skjedde ting underveis som en ikke kunne forutse. Dette tyder på at det er viktig at planen en setter opp er fleksibel for uforutsette endringer og utfordringer.

For det andre er det viktig å ikke undervurdere opplæringen av de ansatte. Begge selskapene vi studerte hadde et større fokus på teknisk planlegging enn planlegging av hvordan de skulle få inn de ansatte i systemene. Både i Fender og i Prosjekt 2 i NHC kan en se tapt verdi av prosjektene som sannsynligvis stammer fra mangel på opplæring av og kompetanse hos de ansatte. Prosessinnovasjon innebærer å forbedre og optimalisere interne forretningsprosesser, slik at du kan skape konkurransefortrinn ved økt effektivitet, produktivitet og kostnadseffektivitet. Det er viktig at et nytt system klarer å levere på de målsettingene en har, men et selskap kan ikke nytte optimal verdi av systemet dersom de ansatte ikke vet hvordan de skal bruke systemet til sitt fulle potensial. I implementering av et nytt system i en organisasjon er det essensielt at en ikke undervurderer opplæring, og har et fokus på de menneskelige aspektene. Dersom et selskap bommer på opplæring, kan de gå glipp av hele poenget med prosessinnovasjoner.

5.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Det teoretiske grunnlaget som er brukt i denne oppgaven har vært på veldig generell basis når det kommer til endringsledelse, organisasjonsendring, og hva som hemmer og fremmer innovasjon. Innovasjonsimplementering i forsikringsbransjen er det ikke mye forskning på fra før, og studien bidrar til å fylle noe av dette forskningshullet. Mer spesifikt gir studien innsikt i implementering av prosessinnovasjoner i den marine forsikringsbransjen.

Funnene i denne studien støtter opp om Westerman og Bonnet (2014) sitt transformasjonskompass. I prosjektene vi studerte så vi en sammenheng mellom hvor mange av lederoppgavene i transformasjonskompasset som vektlegges, og suksess i implementeringsprosessen. I Prosjekt 1 så vi en grad av fokus på alle stegene i transformasjonskompasset, og dette tyder på å ha gitt uttelling på det positive resultatet. I de andre prosjektene var det identifisert noen mangler sett opp mot modellen til Westerman og Bonnet (2014). Fellesnevneren for de to andre prosjektene var at opplæring og oppfølging av de ansatte ikke ble lagt like stort fokus på, noe som vi vurderer at har vært med å påvirke resultatet av prosessene.

Vi ser store likheter mellom funnene og det teoretiske grunnlaget presentert i delkapittel 2.2 Struktur. Det er en sammenheng mellom selskapets størrelse og hvordan de er strukturert, både med tanke på ordinær drift og innovasjonsarbeid. Dette har også en effekt på hvilke ressurser et selskap har tilgjengelig for å jobbe med innovasjon. Vi ser tydelig at en større og mer etablert bedrift ofte faller mer inn i en mekanisk struktur, og for å jobbe med innovasjon har de organisert seg på en måte som kan kjennetegnes som den to-hendige løsningen. I mindre bedrifter ser vi tilsvarende resultater i funnen våre, hvor de faller inn i en mer organisk og uformell struktur. Likevel ser vi at den uformelle strukturen som ofte følger med den organiske strukturen, kan ha negativ påvirkning på informasjonsflyten i en implementeringsprosess. Dette er med på å utfordre teorien om at en organisk struktur er best egnet for innovasjonsarbeid.

Studien kan bidra til at forsikringsselskaper har større suksess med implementering av prosessinnovasjoner, ved å gi innsikt i hvilke oppgaver en bør fokusere på i prosessen. Struktur er viktig i implementering av innovasjon, men fleksibilitet er essensielt når en møter på uforutsette endringer. Det er også viktig at en får med seg de ansatte og at de ser behovet

og verdien av endringen, slik at klarer å få eierskap til innovasjonen. I studien ser vi at det i prosjektene er lagt fokus på de tekniske delene av implementeringsprosessen, men det er like så viktig å fokusere på de menneskelige aspektene. Funnene indikerer at opplæring og oppfølging av de ansatte bør vektlegges i større grad enn det vi ser i bedriftene i dag.

5.3 Begrensninger ved studien

Som tidligere nevnt hadde vi en begrenset tidsramme for å gjennomføre studien, som videre har påvirket gjennomføringen av oppgaven. Dette medførte begrensninger for hvor omfattende prosjektet er og hvor grundig vi fikk utforsket de ulike aspektene ved studien. Som tidligere nevnt fikk vi ikke anledning til å gjennomføre gruppeintervjuet med medarbeidere i NHC. Selv om vi anser at fordelingen i utvalget var jevn, kunne medarbeidere fra NHC belyst prosjektene ytterligere fra et annet perspektiv.

Tidsbegrensningen satte også ramme for hvilken forskningsmetode vi valgte å bruke. Dersom vi hadde en lengre tidsramme kunne vi for eksempel hatt muligheten til å observere implementeringsprosesser i nå-tid, og sett på flere enn to bedrifter. Vi kunne også hatt bedre tid til å analysere og trekke paralleller i dataen vi genererte.

Medarbeiderne i Fender var også ikke tilstede da selve implementeringen av det nye systemet skjedde. Dette var med på å begrense deres kunnskap om referanseprosjektet, som har påvirket informasjonen vi har fått fra dem. Vi brukte da heller systemet i seg selv, fremfor implementeringsprosessen, som referansepunkt. Dette førte til at informasjonen fra dem var mer på generell basis.

5.4 Forslag til videre forskning

Studien har tatt utgangspunkt i den marine forsikringsbransjen, som er en nisje-bransje. Det ville vært interessant å se om en hadde fått de samme resultatene i en annen del av forsikringsbransjen. Samtidig kunne en ha utforsket hvorvidt en annen variabel enn størrelse påvirker implementering av innovasjon, for eksempel kultur og lokasjon.

På grunn av begrensning i tid hadde vi som tidligere nevnt ikke anledning til å gjennomføre det andre gruppeintervjuet med medarbeidere. Et forslag for videre forskning hadde da vært å gjennomføre denne studien hvor en intervjuer flere medarbeidere. Det er mulig at funnene

ville vært annerledes dersom det ble lagt større vekt på medarbeidernes perspektiv. Dette ville gi en dypere forståelse av implementeringen av innovasjon sett fra medarbeidernes synspunkt, og kunne bidra til mer omfattende og nyanserte funn i forskningen.

Som fremhevet i konklusjonen, tar vi spesielt med oss fra denne studien at det i en implementeringsprosess er viktig å ha en fleksibel plan for uforutsette endringer og at en ikke må undervurdere opplæring av ansatte. Et forslag for videre forskning er da å se nærmere på disse aspektene, og hvor mye bedrifter fokuserer på dette i innovasjonsarbeidet. Det kan også være interessant å undersøke medarbeiderperspektivet når det kommer til opplæring. En kan da for eksempel se på hvorvidt alderen til ansatte påvirker deres innstilling til endring og opplæring. Dette vil kunne gi innsikt i hvilke faktorer som påvirker medarbeidernes evne og vilje til å tilpasse seg nye teknologier og arbeidsmetoder, og bidra til å utvikle bedre strategier for implementering av innovasjon i ulike organisatoriske kontekster.

6.0 Kilder

- Covalen Solutions. (2021, 4. mars). *Insurance Industry Differentiation*.
<https://covalensolutions.com/resources/insurance-industry-differentiation>
- Delgado, R. P. (2023, 14. juni). *Nordic Insurance Companies Face Unique Challenges to Digital Transformation*. Nordic Fintech Magazine. <https://nordicfintechmagazine.com/nordic-insurance-companies-face-unique-challenges-to-digital-transformation/>
- Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R. & Valizade, D. (2021). *Management and the Business Research* (7. utgave.). Sage Publications.
- Fender Marine. (u.å.). *Hvorfor Fender Marine?* Hentet 19. april 2024.
<https://www.fender.no/privat/om-oss/hvorfor-fender-marine>
- Finans Norge Forsikringsdrift. (2023). *Strategi 2024 – 2026*. Finans Norge Forsikringsdrift.
<https://www.forsikringsdrift.no/siteassets/dokumenter/strategi-for-fnf-2024-med-vedlegg--08.12.23.pdf>
- Finanstilsynet. (2023, 14. februar). *Digital finans og IT-risiko*. Finanstilsynet.
<https://www.finanstilsynet.no/publikasjoner-og-analyser/arsrapport/arsrapport-2022/rapporter-fra-tilsynsomradene-for-2022/digital-finans-og-it-risiko/>
- FinAut. (2023, 2. mai). *Forbruker- og finanstrender 2023*. FinAut.
<https://www.finaut.no/artikler/2023/forbruker-og-finanstrender-2023/>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige Metoder* (2. utgave). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utgave). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fabokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Oslo: abstrakt forlag.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7. utgave). Pearson.

Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current directions in psychological science*, 14(5), 243-246.

KPMG. (2015). *A New World of Opportunity: The insurance innovation imperative*. (132673-G). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/01/the-insurance-innovation-imperative.pdf>

Lund, C. (2021, 14. mai). *Innovasjon og nyskaping*. NDLA. <https://ndla.no/nb/subject:1:84d4651b-fc52-4876-a066-f8567ecf79a6/topic:1:ef8e6461-6a95-4f59-839d-e503dc1e266b/resource:7b5ff491-34e0-4843-9faf-1cec2eca844e>

McKinsey & Company. (2022, 17. august). *What is innovation?* McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation>

Norges forskningsråd. (2011). *Forskningsrådets strategi 2011–2014*. Forskningsrådet. <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1253970499777.pdf>

Norwegian Hull Club. (2023). *Annual Report 2023*. Norclub. <https://www.norclub.com/web-api/files/1krj06gt/production/eff98d3368dd2a59f2081274b133eca9e24e7e4b.pdf>

Pearson, R. (1997). Towards an historical model of services innovation: The case of the insurance industry, 1700–1914. *The Economic History Review*, 50(2), 235-256.

Regnskapsloven. (1998). *Lov om årsregnskap m.v.* (LOV-1998-07-17-56). Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_1#%C2%A71-6

Silkoset, R., Gripsrud, G., & Olsson, U. H. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utgave). Cappelen Damm akademisk.

SINTEF. (u.å.). *Digitalisering*. Sintef. Hentet 3. mars 2024 fra <https://www.sintef.no/forskningsomrader/digitalisering/>

Stensaker, I. (2018). Radikal endring og innovasjon. *Magma*, 21(7), 38-48.

Tidd, J. & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7. utgave). Wiley.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

Westerman, G. & Bonnet, D. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Zafar, F. & Naveed, K. (2014). Organizational change and dealing with employees resistance. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237-246.

7.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide leder og superbruker

Intervjuguide

Ledere/prosjektledere o.l. - individuelt dybdeintervju

1. Hva var bakgrunnen for at dere skulle gjøre denne endringen? Hva var behovet?
Evt. tilleggsspørsmål:
 - a. Hvorfor akkurat det systemet?

2. Hvordan organiserte og tilrettelagte dere for at prosjektet skulle gjennomføres?
Evt. tilleggsspørsmål:
 - a. Fremdriftsplan?
 - b. Kartlegging av kompetanse? Behov eksternt?

3. Hvordan var tildelingen av ressurser til innovasjonen (tid, penger...)?
Evt. tilleggsspørsmål:
 - a. Gikk dere over tiden og budsjettet?
 - b. Mangler?

4. Hvordan var opplæringen av de ansatte?
Evt. tilleggsspørsmål:
 - a. Ledelsesstrategier?
 - b. Opplæringsformat?
 - c. Oppfølging?
 - d. Var det som var planlagt nok?

5. Hvilken utfordringer møtte dere på underveis?

6. Hvordan ble resultatet av prosessen?

Vedlegg 2: Intervjuguide medarbeider

Intervjuguide

Medarbeidere - gruppeintervju

1. Hvordan ble dere først informert om endringen som skulle skje? Hva slags informasjon fikk dere?

2. Kan dere fortelle om hvordan prosessen med overgangen til det nye systemet var?
Evt. tilleggsspørsmål:
 - a. Hvordan var opplæringen satt opp?
 - b. Hvor god tid fikk dere?
 - c. Fremdriftsplan?
 - d. Positivt eller negativt innstilt?

3. Hvilke utfordringer møtte dere på underveis?

4. Hvordan følte dere at oppfølgingen rundt dere og deres opplæring var i denne prosessen?
Evt. tilleggsspørsmål:
 - a. Hvor/hvem gikk du til om du lurte på noen eller trengte hjelp?

5. Hvordan var mulighetene deres for å komme med innspill til endringer/forbedringer?

6. Har dere noen ting som sto ut for dere i prosessen? Noe dere synes var bra eller som kunne vært annerledes?

Vedlegg 3: Godkjenning fra Sikt

12.05.2024, 11:58

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
278468

Vurderingstype
Standard

Dato
31.01.2024

Tittel

Implementering av prosessinnovasjoner i store og små forsikringsselskaper

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Ole Andreas Brekke

Student

Ida Dreyer Thorsen

Prosjektperiode

10.01.2024 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personverneverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet "implementering av prosessinnovasjoner i norske forsikringselskaper"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på implementeringsprosessen av prosessinnovasjoner i norske forsikringselskaper, og forskjeller mellom prosessen i store og små selskaper. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave innenfor studiet «Ledelse og innovasjon» ved Høgskulen på Vestlandet. Masteroppgaven skal skrives på våren 2024 og prosjektet avsluttes i juni 2024.

Vi ønsker å undersøke hvordan et norsk forsikringselskaper jobber med å implementere prosessinnovasjoner inn i organisasjonen sin. Vi vil sammenligne hvordan implementeringsprosessen er i et stort og et lite selskap for å få innsikt i utfordringer og fordeler som kan vise seg. Vi har som mål å kunne kartlegge hvordan tilrettelegging for innovasjon praktiseres i markedet i dag, og potensielt kartlegge muligheter for å optimalisere prosessene videre. Vi ønsker derfor å utdype vår kunnskap om hvorfor det kan være vanskelig å implementere prosessinnovasjoner i store og småforsikringselskaper i Norge.

Vår foreløpige problemstilling er: «*Hvordan kan implementering av prosessinnovasjoner i store og små forsikringselskaper være utfordrende?*»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i studien, da du har en tilknytning (prosjektleder, leder, medarbeider eller annen rolle) til et prosjekt som innebærer prosessutvikling/prosessinnovasjon i et forsikringselskaper.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et intervju som det er satt av ca. 30-60 minutter til. I intervjuet vil du bli spurt spørsmål rundt din opplevelse av implementeringen av prosjektet. Det vil også være relevant å kartlegge din rolle, og hvordan du har og har blitt påvirket av prosjektet.

Det vil ikke innhentes noen andre personopplysninger om deg, utenom navn, kontaktinformasjon, arbeidsplass og stillingstittel/rolle i prosjektet, samt at det vil bli gjort lydopptak. Det vil gjøres lydopptak og transkribering av intervjuene. Lydopptaket vil slettes så snart det er transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Personene som vil ha tilgang til opplysningene er studentene som skriver masteroppgaven, samt veileder for oppgaven. Opplysningene vil lagres bak passord med to-trinns bekreftelse.

Ditt navn og kontaktinformasjon vil også lagres separat fra øvrige data.

Du vil anonymiseres i oppgaven, og kan ikke bli gjenkjent av eksterne personer. Likevel gjør vi oppmerksom på at dersom du har en sentral rolle i prosjektet vi studerer, kan vi ikke garantere at interne i selskapet ikke vil kunne gjenkjenne deg.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes ved utgangen av juni 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Høgskulen på Vestlandet ved Ole Andreas Brekke (veileder) telefon: 55 58 71 21, e-post: ole.andreas.brekke@hvl.no
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen, telefon: 55 58 76 82, e-post: trine.anikken.larsen@hvl.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen
Ole Andreas Brekke
(Forsker/veileder)

Ida Thorsen og Solveig Endresen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *"Implementering av prosessinnovasjoner i norske forsikringselskap"*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i gruppeintervju
- at det tas lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato