

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr.:

Arman Muzaffar / 3

Amir Saeed Ali / 15

Rehan Yousaf / 42

DNB sin reise fra bank til teknologiaktør

- Et casestudie av innovasjonsskapabilitet i DNB

Dato: 02.12.2019

Totalt antall sider: 122

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vårt treårige Master in Business Administration studium ved Nord Universitet med spesialisering i ledelse.

Forelesningene har foregått i Tromsø og Bodø hvor vi har møtt engasjerte og flinke forelesere og studiekolleger. Nye vennskapsbånd ble etablert både i Tromsø og Bodø.

DNB er på en reise fra å være en tradisjonell bank og finansinstitusjon til å etablere seg som et teknologiselskap. Vi tre i gruppa har lang erfaring fra IT konsulent og Finansbransjen. Emnet som ble valgt falt naturlig og noe som vi genuint hadde stor interesse for.

Vi retter en stor takk til alle lederne i DNB som tok seg tid fra sin travle hverdag til å delta i intervjuer holdt av oss og besvart på alle våre henvendelser gjennom hele forskningsprosessen. Vi håper at denne undersøkelsen er til nytte for organisasjonen.

Vi vil også rette en spesiell takk til vår veileder Ranvir Rai som har vært tålmodig og veldig hjelpsom under hele prosessen. Vi har fått utrolig gode konstruktive tilbakemeldinger som har hjulpet med å strukturere oppgaven slik den har blitt.

Videre vil vi takke våre arbeidsgivere DNB og EY Skye Consulting som har gitt oss muligheten til å gjennomføre studiene og utvide vårt kunnskapsnivå.

Oslo, Desember 2019

Arman Muzaffar

Amir Saeed Ali

Rehan Yousaf

Sammendrag

Bank og finansnæringen er i stadig endring og blir stadig utsatt for mer konkurranse som resultat av digitalisering, globalisering og endring i direktiver.

Formålet med denne undersøkelsen har vært å se på hvordan denne bransjen møte de innovasjonskrav som stilles gjennom endrede rammefaktorer og stadig større konkurranse. Direktivet vi spesielt tenker på er EU – direktiv PSD2 som gjør at et marked som har vært nokså stabilt og oversiktlig vil gå gjennom store disruptive endringer innen kort tid. Selskap som Apple, Facebook og Google vil kunne tilby finansielle løsninger og bli konkurrenter til etablerte banker og finansielle institusjoner. DNB sin tidligere konserndirektør, Rune Bjerke, har hevdet at DNB må begynne overgangen til å bli et teknologiselskap (DN.no, 01.02.2017).

Vår innfallsvinkel er derfor å se på hvordan DNB er rustet til dette og hva som påvirker deres innovasjonsskapabilitet:

«Hvilke faktorer påvirker innovasjonsskapabiliteten til DNB?»

Faktorene vi har identifisert basert på teori er Ressurser, Prosesser og Kultur. Den teoretiske tilnærmingen undersøkelsen vår bygger på er tidligere forskninger på disse faktorenes innvirkning på innovasjonsskapabilitet. Den metodiske tilnærmingen har vært å utføre kvalitative intervjuer på ledelsesnivå i DNB. Vi har intervjuet tolv ledere på divisjonsdirektør og seksjonsleder nivå på tvers av DNB. Disse intervjuene ble så transkribert og sammenlignet med relevant teori for å danne grunnlag til en diskusjon.

DNB har etablert noen innovasjonsdivisjoner i organisasjonen som har fokus på nettopp innovasjon. I tillegg er det satt i gang initiativer med å fremme innovasjonsskapabiliteten i forretningsdivisjonene. Vi ser at per i dag er DNB godt på vei med transformasjonen til å bli et teknologiselskap. Samtidig er det viktig å påpeke at de er på en reise og det er mange ting som kan forbedres og dette har vi belyst i vår diskusjon og konklusjon av denne undersøkelsen.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse.....	4
Innledning	7
Aktualisering.....	8
DNB sin endringsreise	9
Innovasjonskapabilitet	9
Problemstilling og forskningsspørsmål.....	11
Vår personlige motivasjon	12
Avgrensninger og definisjoner.....	12
Litteraturgjennomgang.....	15
Innovative systemer	15
Strategiske grep som fremmer innovasjon.....	15
Ressurser	16
Organisasjonsintelligens	18
Utnyttelse av kompetansegrunnlag	20
Nødvendige ferdigheter	22
Design Thinking.....	24
Prosesser	26
Organisatoriske strukturer.....	26
Byråkrati	27
Lærings orienterte utforsknings prosesser	28
Implementering/Inkubering	29
Kultur	30
Kultur for Kreativitet	30
Avhengigheter i organisasjonen.....	32
Beslutningsgrunnlag og regler for innovasjon	34
Eksterne relasjoner.....	35
Intervjuguiden er presentert i Vedlegg I.	37
Metode	38
Forskningsstrategi	38
Forskningsdesign	38
Datainnsamling	39
Kvalitative intervjuer	40
Gjennomføring av intervju.....	40
Dokumentering	41
Behandling av data.....	43
Kategorisering av data	43
Gjennomføring av dataanalysen	44
Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	46
Egen rolle som forsker	47
Kritisk refleksjon over valgt design og metode	49

Etiske aspekter	51
Kildebruk	52
Empiri	54
Analyse	56
Diagram med viktigste funn.....	56
Ressurser	59
Mennesker og kompetanse.....	59
Tid og ressursallokering.....	64
Verktøy og rammeverk	67
Innovasjons forståelse	69
Ressursoppfatning.....	71
Prosesser	73
Forklarende prosesser	74
Inkubasjon.....	76
Læring og avlæring	78
Byråkrati	81
Klarhet og diffusjon	82
Strategi vs. operativt	83
Kultur	85
<i>Kultur for Kreativitet</i>	89
Avhengigheter i organisasjonen.....	91
Eksterne relasjoner.....	97
Diskusjon	102
Hvordan påvirker Ressursene i DNB deres innovasjonsskapabilitet?	103
Mennesker og kompetanse.....	103
Tid og ressursallokering.....	103
Verktøy og rammeverk	104
Innovasjonsforståelse og ressursoppfatning.....	104
Hvordan påvirker Prosessene i DNB deres innovasjonsskapabilitet?	105
Forklarende prosesser	105
Inkubasjon.....	106
Læring og avlæring	106
Byråkrati	107
Klarhet og diffusjon	107
Strategi vs operativt	107
Hvordan påvirker Kulturen i DNB deres innovasjonsskapabilitet?	109
Kultur for kreativitet	109
Organisasjonsmessige avhengigheter	109

Beslutningsregler for innovasjon	110
Eksterne relasjoner og ansvarsfordeling	110
Konklusjon	112
Anbefalinger	113
Videre forskning	116
Litteraturliste	118
Vedlegg I - Intervjuguide	126
Ressurser	126
Mennesker og kompetanse	126
Tid og ressursallokering	126
Verktøy og rammeverk	126
Innovasjons forståelse	126
Ressursoppfatning	127
Prosesser	127
Forklarende prosesser	127
Inkubasjon	127
Læring og avlæring	127
Byråkrati	128
Klarhet og diffusjon	128
Strategi vs operativt	128
Kultur	128
Kultur for kreativitet	128
Organisasjonsmessige avhengigheter	129
Beslutningsgrunnlag og regler for innovasjon	129
Eksterne relasjoner	129
Klar beslutning og ansvarsfordeling	129
Generelt	130
Design Thinking (DT)	130
Vedlegg II - Empiri	130

Innledning

Digitalisering og globalisering har gjort at etablerte aktører i forskjellige marked har blitt utsatt for mer og mer konkurranse. Cambridge (2017) bruker begrepet «The Global Village»¹ til å beskrive hvordan verden er koblet sammen ved hjelp av moderne kommunikasjon og handel. Digitalisering og globalisering har også gjort det mulig for ulike aktører å differensiere seg eller ta andeler av eksisterende markeder. Uber, AirBnB og Instagram er eksempler på slike selskaper. For å møte denne konkurransen må dermed etablerte organisasjoner begi seg ut på en endringsreise for å møte trusselen som konkurransen skaper. Bankbransjen er et eksempel på en bransje som er utsatt for digitalisering og globalisering. I et intervju med Dagens Næringsliv sier DNBs konserndirektør at DNB, som i utgangspunktet er en tradisjonell bank², må begynne overgangen til å bli et teknologiselskap (DN.no, 01.02.2017). I tillegg har Nordea, en annen stor bank, kommet med en pressemelding med varsel om store oppsigelser som i hovedsak er drevet av en digitaliseringstrend gjør at behovet for menneskelige ressurser blir redusert på grunn av teknologi.

“If the rate of change on the outside is greater than the rate of change on the inside, the end is near.”

- Jack Welch, tidligere CEO, General Electric

I denne oppgaven ønsker vi derfor å se nærmere på hvordan bankbransjen kan møte de innovasjonskrav som stilles gjennom endrede rammefaktorer og stadig større konkurranse. De siste ti årene har det vært opprettet i underkant av ti nye banker i Norge, mens omtrent like mange har endret navn eller omstrukturert seg. Men ved innføringen av EU – direktiv PSD2³ forventer man at det som har vært et stabilt og nokså oversiktlig marked vil gå igjennom store disruptive endringer innen kort tid. Dette utløser store endringsbehov for norsk bankvesen og stiller krav om nye innovasjoner. Dette vil også stille store krav til ledere som skal ta store konserner som i lang tid har hatt stabile rammefaktorer inn i en tid med raske og uventede endringskrav.

¹ Alle er forbundet med moderne kommunikasjon og handel

² Tradisjonell bankvirksomhet (innskudd og lån)

³ Dette er et EU-direktiv som regulerer betalingsformidlingen i EU og EØS

I tillegg ser vi trender i samfunnet der store konsern og aktører kjøper opp mindre selskaper for å tilegne seg ny teknologi, brukerdata eller markedsandeler. Gjennom litteraturen omkring innovasjon og entreprenørskap observerer vi ofte at kun et fåtall av innovative ideer når markedet (Johannesen og Olsen, 2013). Dette kan for eksempel skyldes dårlig tilgang til ressurser som kunnskap, penger og støtte, samt lav markedssynlighet, lite gjennomtenkte strategier og dårlig struktur på salgsapparater (Andriole, 2016). En metode for å unngå noen av disse fallgruvene kan være å la innovasjon og gründere forbli i etablerte selskaper. Da vil de ha økt tilgang på ressurser som kan demme opp for de største farene i en gründerfase. Innovasjon blir ofte assosiert med nyetableringer, og i eksisterende bedrifter bruker man oftere et mer passivt språk som omstilling, eller endring. Men på grunn av de grunner vi har skissert tidligere bør bedrifter i dag ha innovasjon som en aktiv del av sin organisasjon. Vi vil derfor se på hvordan et stort konsern kan skape et system der man bruker ressurser og teknologi som et markedsfortrinn for å skape nye verdier.

Aktualisering

13. januar 2018 ble EU-direktivet PSD2 innført i Norge. Det gjør at betalingstjenester kan utføres uten at man trenger å bruke bankkort eller nettbank. Nye aktører som ikke driver bankvirksomhet kan utføre betalingstjenester for kunder og hente data om brukere på tvers av etablerte banker dersom kundene har konti hos ulike banker. Målet med innføringen av PSD2 er blant annet å sørge for større konkurranse i markedet og fremme innovasjon i bedrifter. Den monopolstillingen bankene har hatt er nå truet ved at andre aktører kan benytte seg av kundeinformasjon som til nå har vært forbeholdt bankene. For eksempel vil man etterhvert kunne slippe å logge inn i forskjellige nettbanks, men samle alle bankkontoer i en applikasjon eller nettjeneste.

Noen har hevdet at PSD2 vil bli bankenes undergang, men direktør for Digitalisering og Innovasjon i DNB har uttalt at dette til syvende og sist blir en kamp om kundenes tillit (dnbfeed.no, 2018). Dette fordi man som kunde må godkjenne hvem som skal få tilgang til dine betalings data. Direktøren sier videre at når det gjelder Vipps så sitter de i dag på det som er indrefiletten av kundedata – nemlig betalingsinformasjon. Vipps har et meget godt omdømme slik at mange kunder trolig vil være villig til å dele sin informasjon. Vipps har både ressurser og nøkkelkompetanse på dette området, så for de vil sannsynligvis PSD2 gi mer muligheter fremfor utfordringer.

Det å drive bank handler derfor like mye om teknologiske og innovative løsninger som det å vurdere kredittrisiko og utbetale lån (dnbfeed.no, 2017). Forbrukerkravene som settes til bankene styres i dag av de sosiale mediene og dersom bankene ikke klarer å vinne tillit og møte de verdiforventningene som kundene stiller vil de tape kampen.

DNB sin endringsreise

«Det krever at vi også må tenke som et teknologiselskap i vår organisering og hvordan vi jobber med utvikling. Det er en krevende omstilling for ledere å måtte gi slipp, å tillate flatere strukturer, men det er helt nødvendig for å sikre fremdrift og hurtighet i prosjektene.» - Rune Bjerke, CEO, DNB (dnbfeed.no, 2017).

Gjennom samtaler med ledere i DNB konsernet har vi fått en dypere innsikt i disse utfordringene som banken står ovenfor. DNB har flere vellykkede innovasjoner, blant annet storsuksessen VIPPS, men banken har enda ikke klart å finne en modell som brukes som metode i hele konsernet og innovasjonsprosessene varierer svært mellom de ulike avdelingene i konsernet. DNB har flere ganger uttalt at de skal gå fra å være en bank til å bli et teknologiselskap. Men til syvende og sist handler det ikke primært om teknologi:

«Vipps er ikke bare en betalingstjeneste, teknologien er ikke unik. Det unike er hvordan det løser et grunnleggende problem for kundene på en enkel og intuitiv måte. Det er der innovasjonen... Verdien ligger...ikke interessant om vi definerer oss selv som en bank, teknologiselskap ... viktige er hvilke problem vi velger å løse. ..»

Rune Bjerke CEO, DNB

(Linkedin.no, 2017)

Derfor mener vi at lederaspektet er vel så viktig. Hvordan kan man forstå kundebehov og på bakgrunn av det finne teknologiske løsninger som er dekkende?

Innovasjonsskapabilitet

Siden DNB er på en endringsreise til å bli mer som et teknologiselskap og ønsker å fokusere på innovasjon er det interessant å se på deres evne til å skape innovasjon. Altså deres innovasjonsskapabilitet.

Innovasjonsskapabilitet er definert som:

«Evnen til og kontinuerlig transformere kunnskap og ideer til nye produkter, prosesser og systemer til nytte for selskapet dets interessenter.» (Lawson og Samson 2001 s.284)

Lawson og Samson (2001) hevder at etablerte organisasjoner har noen forretningsenheter som driver med kjernevirksomhet (vi vil kalle disse for forretningsdivisjon heretter) og har fokus på produkter, prosesser og systemer. Disse står for verdiskapning i organisasjonen. I tillegg er det enheter i organisasjoner som driver med å utvikle ideer til produkter og prosesser for å skape ny forretning (vi vil kalle disse for innovasjonsenheter heretter). Nevnte forfattere viser til Kanter (1989) og hevder at det tidligere var fokus på at de nye ideene fra innovasjonsenhetene ble assimilert til forretningsenhetene som utvikler disse ideene med for eksempel et produkt som utfall. Lawson og Samson (2001) mener at forretningsenhetene og innovasjonsenhetene at det er viktig at disse enhetene er mer integrert i form av kontinuerlig kommunikasjonsflyt og samarbeid for at de skal føre til suksess i konkurranseomgivelser som er både usikre og i rask endring. De mener at Kanter sin modell muligens genererer effektive, men ikke innovative forretningsenheter. Innovasjonskapabilitet er ikke bare en evne til å være flink på å drive forretningsenhetene eller være flinke med å drive innovasjonsenhetene. Det dreier seg om å kombinere kompetanse og evne fra forretningsenhetene med en forretningsmodell for innovasjon.

Innovasjonskapabilitet blir påvirket av en del faktorer som er prosesser og praksiser i organisasjonen (Lawson og Samson, 2001). Det er presentert 7 syv slike faktorer av Lawson og Samson (2001) som de har samlet fra litteratur innen innovasjons ledelse.

- Visjon og strategi
- Utnytte kompetansebasen
- Organisasjons intelligens
- Ledelse av kreativitet og ideer
- Organisasjonsstruktur og systemer
- Kultur og klima
- Ledelse av teknologi

Vi synes det er veldig interessant å se hvordan DNB har jobbet og fortsatt jobber med disse faktorene for å øke sin innovasjonskapabilitet og være konkurransedyktige i tiden fremover og holde opp mot den ambisiøse strategien om å bli et teknologiselskap.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi ønsker derfor å se nærmere på følgende problemstilling: *Hvilke faktorer påvirker innovasjonsskapabiliteten til i DNB?*

De siste årene har innovasjonsskapabilitet blitt gjenstand for mye forskning. Blant annet av Lawson og Samson (2001) som vi har presentert allerede, men også mange andre. Christensen (2013) har gruppert faktorene som påvirker innovasjonsskapabilitet på en mer kompakt måte ved bare å ha 3 faktorer:

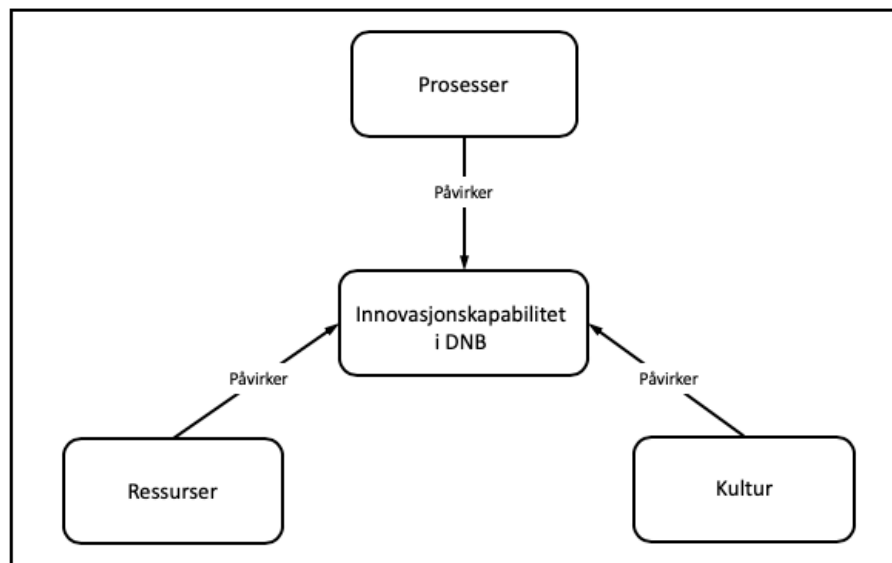
- Ressurser
- Prosesser
- Kultur

Vi bruker denne grupperingen for å samle faktorene som litteraturen mener påvirker innovasjonsskapabilitet. De syv faktorene til Lawson og Samson gir oss et dybdeinnblikk i temaet, mens Christensen hjelper oss til å samle oss og se på temaet fra et mer overblikks perspektiv og det blir lettere å peke på et område, mens dybden hjelper å «drille ned» til mer detaljer og hjelper å finne rot årsak. Vi ønsker å gå systemisk til verks og se på hvordan DNB er stilt til å øke sin innovasjonsskapabilitet for å nå de målene de har satt seg. Målet er å se om DNB er godt rustet eller om det er forbedrings potensiale i de forskjellige delene av organisasjonen. Altså om det er samsvar mellom strategien til DNB om å være et innovativt teknologiselskap og ressursene, prosessene og verdiene i organisasjonen for å støtte om på denne strategien.

I lys av vår problemstilling og innledning vil vi ha følgende forskningsspørsmål for å se på DNB som helhet:

- *Hvordan påvirker Ressursene i DNB deres innovasjonsskapabilitet?*
- *Hvordan påvirker Prosessene i DNB deres innovasjonsskapabilitet?*
- *Hvordan påvirker Kulturen i DNB deres innovasjonsskapabilitet?*

Forskningsspørsmålene leder til følgende forskningsmodell (figur1):



Figur 1: Forskningsmodell

Vår personlige motivasjon

En av forfatterne i denne gruppen på 3 har vært ansatt i DNB i 13 år og ser at det er enorme endringer som har skjedd i måten ting har dreid seg fra å være en tradisjonell bank til å ha fokus på det teknologiske.

De to andre forfattere har ca. 15 år som konsulenter i IT bransjen og ser hvordan deres kundeorganisasjoner jobber mer og mer mot digitalisering som krever en god del innovasjon i deres prosesser og teknologiske base. Denne kombinasjonen av teknisk og bank bakgrunn ga et ønske om å se på innovasjon i finansbransjen i denne tid hvor det er stort fokus på digitalisering.

Avgrensninger og definisjoner

Innovasjon er et vidt grep som favner veldig mye, og blir ofte brukt om en tjeneste eller produkt som blir tatt i bruk og har økonomisk verdi for kunder eller organisasjoner (Johannesen, 2011). Drucker (1984) beskriver innovasjon som en funksjon av entreprenørskap, uavhengig i om det er i en eksiterende virksomhet, eller et nytt startup som er grundet av en aktør. Gjennom virkemidlene skaper gründeren nye ressurser eller gir eksisterende en oppdatering som skaper et nytt potensial. Vi tenker at en kombinasjon av disse to med elementer av gründerkap og at tjenesten eller produktet tas i bruk beskriver innovasjon veldig godt.

De fleste studier innenfor innovasjon fokuserer på prosess eller utfall av innovasjonen (Crossan and Apaydin, 2010). I tillegg er det gjort mye forskning på ressurs basert system som mange forfattere mener er innovasjonskapabilitet (Assink, 2006). Man bør derfor innta et system perspektiv⁴ på innovasjon som innebærer at man tar med organisasjonskultur som er vesentlig for å lykkes (O'Connor's, 2008b). Innovasjonskapabilitet er beskrevet som organisasjonens mulighet til å agere og samt øke deres muskler for innovasjon (Börjesson og Elmquist, 2011 og 2012). Lawson og Samson (2001) mener innovasjonskapabilitet er koblingen mellom selskapets nye og «gamle» forretningsområder. Assink (2006) definerer det som «intern drivfaktor» for å forske på radikale nye ideer og konsepter.

Vårt mål med oppgaven er å fokusere på innovasjonskapabilitet hos DNB. Vi har derfor ikke til siktemål å lage en generisk modell for innovasjonskapabilitet. Likevel vil vi benytte litteratur som behandler emnet mer generelt og se på hvordan teori kan forklare innovasjonskapabiliteten hos DNB.

DNB er på en reise fra å være en tradisjonell bank til å bli mer og mer som et teknologisk selskap drevet av innovasjon. Karp (2014) mener at endring i strategi krever oppfølging av strukturelle (formelle og uformelle) og kulturelle endringer. DNB har allerede identifisert et behov for endring, spørsmålet er hvordan de skal klare å gjennomføre den. Dette og det vi tidligere har snakket om gjør det viktig å se på aspektene rundt:

- Samarbeid utover egne avdelinger og organisasjon (Boundary spanning, Open Innovation) Chesbrough (2006).
- Kulturen for innovasjon i DNB (både det å etablere nye tankesett og å få andre overbevist om at det er behov for nytenkning).
- Sammensetning av den menneskelige kapitalen som til syvende og sist skal skape innovasjon (identifisere ressurser som allerede foreligger, ansette nye mennesker eller inngå samarbeid med andre avdelinger og/eller organisasjoner).

Vi ønsker å behandle innovasjonskapabilitet gjennom å se på de interne og eksterne gjensidige kreftene som preger en slik prosess. Derfor vil det være viktig å se på helheten i organisasjonen når vi skal se på hvordan man kan utvikle innovasjonskapabilitet.

⁴ Organisasjoner er systemer for gjensidig avhengige aktiviteter som knytter skiftende koalisjoner til deltakerne; systemet er innebygd i.

På grunn av oppgavens omfang vil vi ikke kunne kartlegge alle aspekter som påvirker et slikt system, men vi vil på bakgrunn av vår datainnsamling fokusere på det som utkrystalliserer seg som det viktigste.

Litteraturgjennomgang

I dette kapitlet ønsker vi å se på hvordan teoretiske momenter som finnes rundt innovasjon og innovasjonskapabilitet. Vi vil se hvordan tidligere forskning kan hjelpe oss med å besvare vår problemstilling. Spesielt vil vi se på tidligere forskning rundt kultur og verdier, ressurser og prosesser sin påvirkning på innovasjonskapabilitet.

Innovative systemer

I organisasjoner med høy grad av innovasjon finnes det ofte «kreative energifelt» (Gratton, 2007). Det er steder hvor mennesker samarbeider for å oppnå mål som de ellers aldri har trodd de skal oppnå. Sammensetning av menneskelig kapital er en vesentlig ting her. Noe som i bunn og grunn er de menneskelige ressursene en organisasjon har til rådighet. Menneskelig kapital er en sum av sosial, intellektuell og emosjonell kapital. En sammensetning av riktig type menneskelig kapital i de kreative energifeltene er vesentlig for å øke innovasjonsgraden.

Gratton (2007) har opprettet en formel for slike kreative energifelt (Hot Spots). Hun mener at man tar den produktive kapasiteten og multipliserer med resultatet av en samarbeidsvilje, vilje til å utvide sine grenser og et brennende formål.

Det hevdes videre at det er den entreprenørielle handlingen som fører til at man gjør endringer (Johannessen et al, 2013) - enten endringen kommer i form av innovasjon (radikal) eller om det er endring av noe eksisterende (inkrementell). Forfatterne mener at de fleste entreprenører i seg selv ikke er innovatører, men er i prosessen med å investere kapital i tilgjengelige teknologiske muligheter i et stort rammeverk. Hvis det er innenfor innovative mulighetsrom eller eksisterende mulighetsrom vil entreprenørene skape endringer. Det er grunnleggende erfaringer (erfaringer individer har opparbeidet gjennom livet, risiko og usikkerhet (entreprenørielle handlinger er rettet mot fremtiden og skaper dermed en usikkerhet) og kunnskapsgrunnlaget (implisitt, eksplisitt, taus og skjult kunnskap) som påvirker denne entreprenørielle handlingen. Vi har tidligere nevnt at selskapene må ha oversikt over sine ressurser, dette ser man også her i form av kunnskap man har om det man investerer i.

Strategiske grep som fremmer innovasjon

Ikeda og Marshall (2016) skisserer hvordan de mest vellykkede etablerte organisasjonene tilnærmer seg innovasjon og foreskriver spesifikke strategier som kan hjelpe organisasjoner til å bygge innovative, organisatoriske økosystem. Ikeda og Marshall (2016) kaller disse for «Outperformers». De tilpasser seg organisasjonens innovasjonsaktiviteter direkte med

forretningsmessige mål, følger "åpne" innovasjonsstrukturer og skaper spesialiserte innovasjonsgrupper. «Outperformers»⁵ bygger robuste strukturer for å støtte åpne former for innovasjon ved hjelp av interne og eksterne ideer. Dette er en tredelt struktur som bygger på organisasjon, kultur og prosess.

Å skape verdier gjennom endringer er positivt, men det å la disse endringene skje tilfeldig kan være risikabelt (Tidd og Bessant, 2014). Hvis man ikke vet hvilken retning man skal mot kan man risikere å ende opp et sted man helst ikke vil. En klar innovasjons strategi gir en pekepinn på hvor og hvordan innovasjon vil hjelpe selskapet med å komme seg fremover. Selskapet må kartlegge sine ressurser for å vite hvor mye de kan bruke på å bevege kjerne virksomheten fremover og hvor mye de kan bruke på innovasjon. Samtidig er det viktig å være klar over at fremtiden er usikker. Det kan for eksempel være at det markedet selskapet ønsker å sikte inn mot ikke eksisterer lenger når produktet er klart for lansering. Selskapet kan også bli overrasket av handlinger fra konkurrenter eller myndigheter.

Det er mange topledere som ønsker verdier og resultater som innovasjon kan skape, men de ønsker ikke å investere i det (Larsen, 2016). For å lykkes med innovasjon må ledere sette innovasjon sammen med virksomhetens visjon, strategi og mål. Satser man på innovasjon må det opprettes klare mål og gis oppmerksomhet på lik linje med kjerneoppgaver. Det å innovere bør ikke være et mål, men brukes som et verktøy for å få bedriften til å vokse og generere nye inntektskilder. Finn.no er eksempel på et selskap som har brukt kontinuerlig innovasjonsarbeid (Larsen, 2016). Toppledelsen har knyttet innovasjon opp mot bedriftens strategi. I tillegg har de i flere år vært tydelige ovenfor de ansatte om at innovasjon skal brukes for å oppnå bedriftens mål. De har bygget felles forståelse for hva innovasjon er og bygget intern kompetanse. Det er dermed ikke gitt ansvar til noen mellomledere, som allerede er overbelastet av daglig drift, for innovasjonsarbeidet.

Ressurser

Ressurser er ifølge Christensen (2013) en av de viktigste byggesteiner som skaper innovasjon. Ressurser består av mennesker, informasjon, utstyr, produktdesign, kontant, teknologi og partnere. Organisasjon må utnytte dere ressurser og kombinere de på en spesifikk måte for å skape den nødvendige innovasjon i form av produkt eller tjeneste som gir de deres konkurransefortrinn. For at organisasjonen skal holde seg innovative må de ikke bare

⁵ «Outperformers» er organisasjoner som har evne til å oppnå resultater som er konsistent bedre enn sine konkurrenter

utnytte sine eksisterende ressurser men ifølge Guan og Ma (2003) oppgradere, utvide og mobilisere sine menneskelige, teknologiske, økonomiske og ressurser.

(Drucker, 1984) definerer innovasjon som «A novelty that generates wealth or enhances existing resources», altså at et produkt eller tjeneste som genererer verdi for selskapet. Å komme med nye ideer krever kunnskap og evnene til å se hva som er vellykket og verdifullt. Det er også en annen egenskap som er viktig for å skape innovasjon. Å kunne «se» er å forstå sine omgivelser og tolke verden rundt oss (Atkinson et al., 2014). Å ha et stort mangfold blant ansatte vil gi mangfoldige tolkninger og problemformuleringer som fører til generering av nye ideer. Med mangfold mener vi forhold til de ansatte i form av alder, kjønn, kompetanse, utdanning, bakgrunn (Bassett - Jones, 2005)

Innovasjon og særlig radikal innovasjon krever gründeregenskaper hos de ansatte. Disse egenskaper gjør at de ansatte kan manøvrere i usikre og dynamiske miljøer. De klarer å identifiser mulighetene og samtidig har de drivkraften til å få implementert ideer (O'Connor, 2008b). Ansatte med disse egenskapene må gis tilsvarende roller slik at organisasjoner kan utnyttes deres gründeregenskaper fullt ut (Guan & Ma, 2003), hvis ikke det skjer vil de forlate organisasjoner og søke disse rollene andre steder. Hvis ansatte med disse egenskapene gis støtte under innovasjonsprosess og noe frie tøyler til å manøvrere vil dette muliggjøre innovasjon (Lawson & Samson, 2001). I tillegg er det også i noen tilfeller nødvendig å tilby rammeverk, verktøy og nødvendig kompetanse (Argote & Ingram, 2000).

Innovasjonsprosjekter i likhet med andre prosjekter krever ressurser i form av utstyr, verktøy, personell og tid. Det er derfor viktig å allokere finansieringskanaler som er tilgjengelige. Forskjellige finansieringskanaler er med på å gi gründeransatte i selskapet til å utøve entreprenørskap i organisasjoner. Det fører til beslutningen rundt innovasjon er spredt rundt i hele organisasjonen og dermed vil ikke organisasjon virke stiv (Lawson & Samson, 2001). I en studie utført av Lawson & Samson (2001) viste at antall innovasjonsprosjekter økte med mer finansiering og ressursallokering. Målet for organisasjoner bør ikke være stort antall innovasjonsprosjekter men de bør fokusere på å satse på de riktige prosjektene. Det bør være en god miks av høye og lave risikoprojekter. I tillegg til dette bør disse prosjektene ha et samsvar med organisasjonens nåværende forretningsplan og retningen den beveger mot (O'Connor, 2008b).

En ledelsespraksis som har vist seg å ha en positiv effekt for innovasjon i en organisasjon er innføring av slakk av ressurser (slack of resources)⁶ (Ahmed, 1998). Det som menes med slakk er å gi rom i form av tid og eller andre ressurser. Slakk i tid (slack in time) er ekstra tid de ansatte får for å gjøre en oppgave. Ansatte som får slakk i tid er villig til å ta mer risiko og er også bedre i stand til å se muligheter som de ellers ikke hadde sett. Måten ansatte får slakk er for eksempel at de ikke blir overbelastet med arbeid og prosjekter (Ahmed, 1998). En systematisert bruk av slakk i organisasjonen gjør at den kan reflekter og tilpasse seg endringene i omgivelsene. I tillegg til dette vil de ansatte ta høyre risiko og vil også være rustet til å jobbe med risikabelt egenskaper som innovasjonsprosjekter ofte har (Ahmed, 1998). Fravær av slakk kan forklares ved at innovasjon ikke er prioritert i lederens agenda. Det betyr at det ikke er bevissthet rundt beslutninger som tas for å fremme innovasjon (Björkdahl & Börjesson, 2011). Flere ressurser som ble foreslått til å jobbe med innovasjon ble heller ikke brukt opp mot prosjekter som hadde med innovasjon å gjøre.

Organisasjonsintelligens

Mennesker oppfatter og konseptualiserer sine omgivelser som former dere handlinger og hvilken beslutning de tar (Stubbart, 1989). Ledelsen i en organisasjon er ikke et unntak og deres ansattes oppfatning av organisasjon og problemene den er i. Ansatte i en organisasjon kan kun handle hvis de forstår hva som forårsaker problemer og hvordan de kan løse de (Stubbart, 1989). Det kan oppstå problemer hvis ledere og de ansatte deler ulike forståelse av hva problemet innebærer og hvordan det skal løses (Ensley & Pearce, 2001). For å løse problemer rasjonelt vil ledere og de ansatte trenger verktøy og rammeverk som vil hjelpe de med å forstå virkeligheten (Stubbart, 1989).

For at en organisasjon skal være konkurransedyktig er det forutsetning til å ha tilstrekkelig mentale ledelsesmodeller som går på markedet, trusler, muligheter og ressurser. Det vil si hvordan ledere konseptualiserer ressurser i forhold til deres verdi og konkurranseevne og markedsstruktur (Danneels, 2011). Det er viktig å konseptualisere mentale modeller for å lykkes med innovasjon. Her er dert viktig å lage konsepter på verdi, etterspørsel og gjennomførbarhet. (Langlois, 1997; Teece et al., 1997). Drucker (1984) formulerer innovasjon som et nytt produkt eller tjeneste som bringer inn verdi for et selskap, eller

⁶ Tilgjengeligheten av ressurser kan derfor defineres i form av ressurslakk versus begrensninger, Ressurslakk refererer da til den relative mengden av ressursen, og ressursbegrensninger refererer til den begrensede tilgjengeligheten

forbedring av et eksisterende produkt. Det er viktig at organisasjonen har en entydig forståelse eller et konsept av hva innovasjon for å lykkes med å innovere. En strømlinjet forståelse av hva innovasjon vil føre til at organisasjonen unngår konflikter og oppretter en felles forståelse av innovasjon er slik at et organisasjonen har en enhetlig visjon rundt begrepet.

Når selskaper driver produkt eller tjeneste utvikling for framtiden så legger de altfor ofte i grunne nåværende kundebehov til grunne (Christensen, 2013). Men det er ikke sikkert at den nåværende kundebehov er på linje med framtidige krav som kunde har om produkter eller tjenester. Det er kritisk avgjørende for organisasjoner å forstå denne forskjellen. Her ga (Christensen, 2013) et eksempel på en harddisk selskap som fokuserte kun på å utvikle harddisker med større lagringskapasitet. Mens det nye primære kunde behovet var portable harddisker som var mindre enheter i størrelse. Selskapet klarte ikke å se dette endrede kundebehovet og som følge av dette vokste fram endel nisje selskapet som så potensialet. Dette selskapet vokste seg fort og etterhvert truet det veletablerte selskap. Lærdommen fra dette caset er at det er viktig for selskap å utvikle konsepter ved konseptualisere med forskjellig parameter (Christensen, 2013). Å identifisere de riktige parameterne er kritisk for enhver organisasjon for å innovere for å holde dere konkurransefortrinn.

Det viser seg at innovasjon og spesielt radikal innovasjon blir ofte misforstått eller ignorert av ledelsen fordi den ikke blir støttet om i den produktive linjen av prosesser og strukturer i organisasjonen (Börjesson & Elmquist, 2012). Det finnes i dag ingen etablerte rammeverk for hvordan innovasjonsevnen skal modelleres og det finnes heller ingen kobling mellom innovasjonsevnen og link til kvantifiserbare resultater (Saunila & Ukko, 2012). Siden det ikke finnes noen rammeverk eller modeller for å måle dette blir ledere nødt til å lage sine egne mentale modeller som reflekterer virkelighet. De kan lage konsepter ved bruk av konseptualisering for å styre innovasjonsevnen (Christensen, 2013).

Innovasjonsevnene kan også ses på i lys av organisasjonsintelligens og mer spesifikk som ledelses oppfatning og erkjennelse. Dette er beskrevet av den dynamiske kapasitetsteorien som går ut på å føle, forme og gripe muligheter. Samtidig må ledelsen håndtere trusler og ha evnene til kjenne igjen verdifulle ressurser og deretter rekonfigurere (Börjesson & Elmquist, 2012; Danneels, 2011; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Det er ikke nok at et selskap har masse kunnskap men det må eksistere strukturerer som genererer mønstre som skaper forbindelser til

denne kunnskapen. Dette må lederen styre og legge til rette slik at denne evnen til å gjenkjenne hva som er viktig og ikke er på en måte organisasjonsintelligens (Langlois, 1997).

Utnyttelse av kompetansegrunnlag

Ifølge (Burgelman & Maidique, 1988) er det viktig for en organisasjon å opptrå dynamisk i forhold til å flytte sine ressurser hvor de trengs på en effektiv måte for å kunne oppnå innovasjonssuksess. Her påpeker (Burgelman & Maidique, 1988) fire viktige variabler som er viktig for innovasjonssuksess. Her inngår det å identifisere ildsjeler som brenner for innovasjonsprosesser i organisasjon. Det er viktig å ha en effektiv ressursforvaltning. Andre variabler som er å identifisere er tilgjengeligheten av finansiering og bruk av it baserte forretningssystemer. Vi skal nå ta for oss hver av disse variablene.

Ressursforvaltning

Ofte er innovative organisasjoner bedre i stand til å utnytte ressursene sine i forskjellige markeder, teknologier og produkter. De mestrer denne prosessen som stimulerer til innovasjon ved å kombinere og re-kombinere kunnskapen som ressursene besitter på. Med andre ord vil en effektiv og oversiktlig ressursstyring bidra til å øke antall innovasjoner samt øke sannsynligheten for å stimulere til nye innovasjoner. Pfizer Inc, administrerende direktør William C. Steere, Jr, uttalte at deres anlegg for å konkurrere med andre bedrifter på nye produkter er "kritisk avhengig av å integrere fremskritt på mange andre felt" (Porter et al., 1999). Organisasjoner som lykkes på ressursstyringen og administrerer innovasjonsprosesser vil etterhvert tilegne seg viktig erfaring og læring underveis og dette vil i tur føre til ytterligere forbedringer i neste iterasjon av innovasjonsinitiativer.

Ulike finansieringskanaler

Innovative organisasjoner benytter seg av en rekke finansieringskanaler. Dette for å oppmuntre til risikotaking og entreprenørskap. For eksempel midler fra egen R&D divisjon eller fra en Venture-divisjonen. Slike tiltak hjelper bedriften i å holde på ildsjeler som ellers ville ha forlatt selskapet og dette i tur vil holde på nye innovasjoner som kommer til (Samson & Lawson (2001).

Ildsjeler, energifelter

For å mobilisere ressursene i forskjellige faser av innovasjonsprosesser kreves det støtte fra viktige individer. Disse individer kalles for ildsjeler. Ildsjelen fungerer ofte som forretningsinnovatører, organisatoriske sponsorer eller teknologiske portvakter (Tidd et al., 1997). Organisasjoner som innoverer mye kjennetegnes ved at der har ofte kreative energifelter (Johannesen, 2013; Gratton, 2007). Det er områder hvor høyt motiverte ansatte jobber i team og oppnår mål som de ellers aldri trodde de kunne klare. Energifelter dukker opp når flere motiverte mennesker har interaksjon med hverandre og hverdagsaktiviteter settes til side for å skape rom for å skape noe nytt, utfordrende og spennende. Det er ikke mulig å opprette disse energifeltene men ledelsen kan legge til rette for at de kan dukke opp.

Prosjektarbeid

Mye av innovasjon i dag skapes via prosjektarbeid. Mye av tjenesteinnovasjon oppstår først og fremst på grunn av summen av all kunnskapen som finnes i prosjektteamet (Quintane et al. 2011). I en studie ble det målt innovasjon på konsulentprosjekter fra kunde og konsulent perspektiv og det viste seg at 50 % av prosjektene førte til betydelig inkrementell innovasjon mens 25 % av prosjektene var av nye løsninger eller radikal innovasjon. Gratton (2007) påpeker at prosjekt team med høy menneskelig kapital. Menneskelig kapital består av summen intellektuell, emosjonell og sosial kapital. Ifølge Johannesen (2013) og Gratton (2007) er det viktig at teamet samarbeider godt internt. Det vil skape kontinuerlig forbedringer men det er ikke nok til å drive innovasjon. For dette må teamet opprette eksterne relasjoner fra andre divisjoner eller andre organisasjoner.

Digitalisere

Virksomheten over nett har stort potensiale i å forbedre innovasjonsprosesser. IT har tradisjonelt blitt brukt til å forbedre eksisterende prosesser/funksjoner bedre. Mens virksomheter som tar i bruk internett har stort potensiale for innovasjon ved å forkaste gamle prosesser, fjerne begrensninger for innovasjon, spre lokal innovasjon til globalt, og lage nye innovative prosesser, praksiser eller modeller (Metz, 1999). Virksomheter på nett kan også radikalt endre kunnskapshåndtering internt i organisasjonen og utenfor deres eksterne nettverk. Produktutvikling kan bli konvertert til en online prosess som vil ofte redusere behovet for fysisk nærhet. Dette vil føre til at online bedrifter knytter kunnskapskompetanse

over hele verden. Dette vil i sin tur forbedre prosesseffektiviteter og øke produkt hastigheten til markedet.

Styring av teknologi

Styring av teknologi er avgjørende for organisasjoner til dags. På grunn av skiftet mot eksterne nettverk og utnyttelse av bedriftens kunnskapsbase er vi mer opptatt av styring av teknologi i organisasjon framfor forskning og utvikling (Fusfeld, 1995). Det har blitt utviklet en rekke "teknologiske kompetanserevisjoner" hvor organisasjoner kan vurdere deres teknologiske evner, behov og muligheter opp mot organisasjonens overordnede forretningsmål (Bessant, 1994; Coombs, 1994).

Innovative organisasjoner evner bedre å koble deres teknologiske strategier med forretningsstrategier og innovasjonsstrategier. Denne koblingen fører ofte til konkurransefordeler. I en global undersøkelse med 109 bedrifter fant Roberts (1995) ut at effektiviteten av koblingen mellom teknologiske og forretningsstrategier var en viktig faktor for Forsknings og utviklings resultater.

Nødvendige ferdigheter

I litteraturen snakkes det ofte om dynamiske evner (dynamic capabilities) som går ut på å definere et sett med aktiviteter som er rutinert slik at behovet for valg blir redusert. Disse organisasjonsrutinene gir en rask og vel definert respons på en gitt arbeidsoppgave eller stimulans (March og Simon, 1958). I disse prosessene anses enkeltindivider som utskiftbare. Men når en organisasjon jobber med radikal innovasjon så eksisterer det ingen organisasjonsrutiner eller prosesser da risiko, usikkerhet og innovasjonen er såpass nytt. Her er den dynamiske evnen basert på transformasjonserfaring hvor formålet er å flytte hele organisasjon i en fornyelsestilstand. I denne transformasjonen kreves ny situasjonsspesifikk læring som er spesifikk for den radikale innovasjonen organisasjonen jobber med (Eisenhardt og Martin, 2000). Individuer som jobber med innovasjon har da dynamiske egenskaper som å være så fleksible som omstendighetene krever (Kanter, 1985). De har bredde kunnskap og er ofte multifunksjonelle som har grunder⁷ lignende egenskaper (O'Connor og McDermott, 2004). Hvis de ikke blir ivaretatt vil de ikke forbli i et stort etablert organisasjonsmiljø (Leifer et al., 2000). Kompetanse som kreves for å jobbe i usikre miljøer som er kjent for å fostre

⁷ Grunder har gjerne en unik blanding av egenskaper og ferdigheter som gjør det mulig for dem å lykkes der andre mislykkes

radikal innovasjon finnes som regel ikke i etablerte bedrifter. Der er fokus som regel effektiv utførelse av kjente rutiner, forutsigbarhet og til lavest mulig pris. Det er ofte disse premissene som ligger til grunn når promoteringen til lederstillinger skjer i veletablerte bedrifter. Når ledere med operasjonell dyktighet blir satt til å lede radikale innovasjons prosjekter blir de hemmet i høyhastighetsmarkeder på grunn av deres evne til å takle usikkerhet som kreves i disse miljøene. Her må de være fleksible i forhold til omstendighetene når prosjektet blir forfulgt, omdirigert eller droppet (Eisenhardt, 1989).

Ofte er miljøer hvor det foregår radikal innovasjon kjennetegnet av konflikter, både i vertsorganisasjoner, men også fra initiativtagere (Chandy og Tellis, 1998). Veien fra prosjektet til det operasjonelle er kort og der kan det forekomme konflikter basert på sjalusi og klønete tilpasning til forretningsenhetenes administrative systemer (Chandy og Tellis, 1998; Sharma, 2000). I en studie dokumentert over 6 års periode oppdaget O'Connor og McDermott (2004) at nøkkel personer i ti av tolv radikale innovasjons prosjekter enten sa opp stillingen sin eller ble sagt opp.

Da kunnskap er vanskelig å systematisere i et miljø hvor det foregår radikal innovasjon kan veiledning, coaching eller læreplass være eneste måte å utvikle nye evner.

«Mentoring» viser til veiledning, der den mer erfarne medlemmet av organisasjon deler sin kunnskap, ferdigheter erfaring og lederegenskaper for å hjelpe mindre erfarne medlemmer av organisasjon (Scandura, 1992, 1998). Mer erfarne medlemmer kan også gi coaching og veiledning til mindre erfarne medlemmer som igjen kan bidra til å styre karriererisiko (Kram, 1985) og til å dele visdom og erfaringer i et miljø preget av høy usikkerhet (Lankau og Scandura, 2002).

Flere forfattere har beskrevet viktigheten av erfaring baserte læringsmetoder for innovative miljøer med høy usikkerhet (Cheng og Van de en, 1996; Lynn et al., 1996; McGrath, 2001) men denne metodikken kan avanseres gjennom visdommen og erfaring som et coaching forhold gir.

Mens mange forfattere har beskrevet viktigheten av slik sonde og læring, erfaringsbaserte læringsmetoder for miljøer med høy usikkerhet (Cheng og Van de en, 1996; Lynn et al., 1996; McGrath, 2001), lærer man hvordan man oppfører seg smart sonder kan avanseres gjennom den kumulative opplevelsen og visdommen som et coaching forhold gir. Men en kan ikke se

på coaching som en erstatning for å bygge nye driftsrutiner som går ut på å samle og artikulere kunnskap (Nelson og Winter, 1982). I innovative miljøer med høy usikkerhet tillates ikke slike rutiner da hver opplevelse er unik og det medfører situasjon spesifikk kunnskap (Eisenhardt og Martin, 2000).

Gitt manglende samsvar mellom ferdigheter som finnes i store etablerte organisasjoner og som er nødvendig i miljøer med høy usikkerhet er det alltid rom for forbedringer i coaching og talentutvikling for radikale innovasjons miljøer. Det er viktig å identifisere og pleie nøkkeltalenter i et dynamisk radikalt innovasjonsmiljø når målet er å endre organisasjon på en grunnleggende måte. Det er også viktig å ha forståelse for og bygge nødvendig ferdigheter som skiller seg fra det som ofte kreves av den daglige driften i en etablert organisasjon. Med andre ord, et miljø for radikal innovasjon krever oppmerksomhet til identifisering og pleie av passende ferdigheter og talent. Vel å merke at radikal innovasjon ikke alltid er løsningen der inkrementell innovasjon er godt nok.

Vi har tidligere nevnt hvordan Samson og Lawson (2001) mener at innovasjons kapabilitet i seg selv ikke er et individuelt identifiserbart konsept. Det er en sammensetning av flere forsterkende praksiser og prosesser innenfor organisasjonen. Disse fungerer som mekanismer som stimulerer til og forsterker innovasjon.

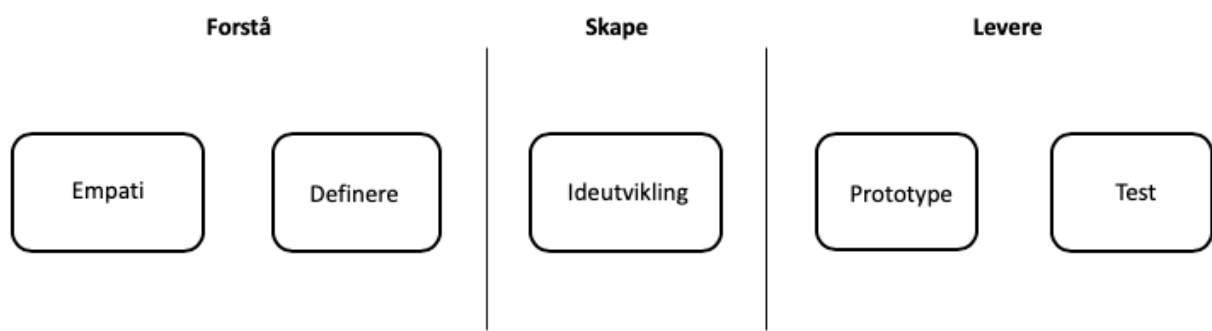
Design Thinking

Design Thinking⁸ blir fremmet som brukersentrisk tilnærming til innovasjon i ledelseslitteraturen. Det vil si at den er henter inn inspirasjon av måten en designer jobber på. Det påstås at denne tilnærmingen kan brukes av hvilket som helst område i en hvilken som helst organisasjon for å øke innovasjonskraften. Design Thinking blir i stikkordsform beskrevet som brukersentrert, iterativ prosess, prototyping, lære av sine feil og samtidig å ha fokus på å ha det gøy (Stanford d.school, 2010).

En av pionerne innenfor Design Thinking beskriver disiplinen som designerens følsomhet og metoder for å tilfredsstille brukerens behov ved hjelp av hva som er teknologisk mulig. Slik mener han at forretningsstrategi kan konverteres til kunde verdi og markedsmulighet (Tim

⁸ Design Thinking er en praktisk, brukerorientert og prototypedrevet innovasjonsmetodikk, som tar for seg utfordringene i en organisasjon på nye og kreative måter.

Brown, 2008). Carlgren et al (2012) og Lindberg et al (2012) mener at forskjellige organisasjoner forstår konseptet med Design Thinking på forskjellig måter og de brukes både innfor og utenfor kontekst av innovasjonsarbeid. Siden Design Thinking er et relativt nytt konsept er det ikke enkelt å beregne verdien og effekten av Design Thinking, Beckman og Barry (2007) hevder at Design Thinking er en innovasjonsprosess som kan brukes av prosjekter, team og organisasjoner. Design Thinking gjør det enklere for ledelsen til å utvikle nye og alternative ideer (Dunne og Martin, 2006). Ifølge Seidel og Fixson (2013) består innovasjonsprosessen for Design Thinking av fire stegs prosess som er identifisering av behov, brainstorming, prototyping og testing. En Design Thinking prosess kan presenteres på denne måten:



Figur 2 Design Thinking prosess

Behov eller ideer er basert på innsikt fra de som deltar som deretter lages prototype av og testes med sluttbrukere. Prosesstegene trenger ikke å utføres lineært, de kan utføres flere ganger inntil man kommer til det punktet man føler at man har testet nok. Altså er det en iterativ prosess.

Ressurser er et av elementene vi ser på hvordan påvirker innovasjonskapabilitet. Nå skal vi se på hvordan prosesser påvirker det.

Prosesser

Det har blitt gjort flere studier på hvorvidt hvilke elementer av prosesser i organisasjonen som påvirker innovasjons kapabilitet. Nedenfor presenterer vi disse elementene.

Organisatoriske strukturer

Den formelle organisasjonsstrukturen sier litt om hvordan folk innen organisasjon er koordinert (Karp, 2014). Det er viktig at arbeid fordeles og styres for å nå organisatoriske målsettinger. Organisasjonsstrukturen brukes da for å fordele roller, autoritet og ansvarsområder. Dette gjør at man får en oversikt over hvordan enkeltpersoner er knyttet sammen til å formere en organisasjon. Etter hvert som en organisasjon vokser blir det mer og mer mekanisk og byråkratisk (Kanter, 1983). Bedrifter som skaper mye innovasjon motiverer til innovativ atferd ved å oppfordre til å jobbe på tvers av grensene som er satt for å dele opp funksjonene, produktgruppene og forretningsenhetene i organisasjonen (Maira & Thomas, 1998).

Burgelman & Maidique (1988) mener at suksessfull innovasjon krever en optimal overordnet formell forretningsstruktur. Dersom denne strukturen og prosessene som denne resulterer i ikke bidrar til innovasjons vekst, vil de andre komponentene i innovasjonssystemet mest sannsynlig heller ikke bidra noe særlig.

Organisasjoner står ovenfor et dilemma med tanke på hvordan de skal strukturere organisasjonen ut ifra hva de ønsker å oppnå. Jacobsen et al (2016) hevder at dersom en organisasjon skal være effektiv på produksjon, det vil si en kostnadsleder, kan de samtidig ikke være innovative med hierarkisk organisasjonsstruktur. Dette fordi en slik struktur hemmer innovasjon. På samme måte kan de ikke være kostnadseffektive samtidig som innovative da en hierarkisk struktur fremmer styringspotensiale. Ambidekstre organisasjonsstrukturer har oppstått for å håndtere disse strukturelle motsetningene (Jacobsen et al, 2016). Dette er enheter som opererer som opererer rett under ledelsen og har en mer «flat» struktur som fremmer innovasjon. Disse enhetene ligger gjerne rett under ledelsen som er organisert mer tradisjonelt hierarkisk. En organisasjon som er strukturert slik bruker dermed en hybrid tilnærming som blander flere av de tradisjonelle rene organisasjonsstrukturene. Dette støttes også av O'Connor (2008b) som hevder at det er en forskjell mellom hva som trengs for å briljere i den daglige driften og hva som kreves for

suksessfull innovasjon. Å skape innovasjon må derfor skje utenfor organisasjonens kjernevirksomhet.

O'Connor (2008b) hevder at det er viktig å etablere en identifisert gruppe for å skape og opprettholde radikal innovasjon. De hevder også at det må være klare radikale innovasjoner ikke kan forventes i en organisk organisasjonsstruktur hvor ledelsen er konsensusorientert og basert på fleksibilitet for å oppnå målene. Derimot så må man ha struktur og klare rapporterings relasjoner for å sikre både disiplin og kreativitet for banebrytende innovasjon. «Strukturen følger strategi» hevdes det (Chandler Jr., 1962). Strategi er organisasjonens plan for hele virksomheten som beskriver hvordan organisasjonen skal bruke sine ressurser. Det er en handlingsplan ledelsen vedtar som tar sikte på og nå bestemte mål og forbli i god markedsposisjon for sine kunder og leverandører. På den andre siden er en organisasjonsstruktur en beskrivelse av hvordan organisasjonen er sammensatt på. For å komme i mål med planer på strategi og struktur er det viktig at ledelsen er bevisst på at disse må «flettes» sammen.

Byråkrati

Tidligere er viktigheten av en klar organisasjonsstruktur for å håndtere innovasjon presentert. Det er også viktig å se på hvordan byråkratiet håndteres i organisasjonen og om det kan støtte en økning i innovasjonskapabilitet. Sharma (1999) og Lawson og Samson (2001) presenterer organisk byråkrati og mekanisk byråkrati. Organisk byråkrati dreier seg om og fasilitere en mer dynamisk handlingsramme og setter organisasjonen i stand til å få fram innovative ideer. Dette gjøres ved å redusere eller lette på grenser som institusjonaliserte siloer og byråkratiske prosesser som igjen reduserer hemmende effekt på innovasjon. Mekanisk byråkrati dreier seg om at beslutninger er sentralisert på ledelses nivå som kan redusere autonomitet blant mellomledere og eventuelt andre medarbeidere. Dette resulterer i at friheten en har med å eksperimentere og finne nye løsninger blir borte. Ideer fra lavere nivåer i organisasjonen som kan føre til suksessfull innovasjon kan dermed bli borte.

Organisasjonsstruktur uttrykker hvordan ledelsen tenker at hierarki, og oppgavedeling og sikrer at alle samarbeider internt for å nå felles mål. Når det hevdes at struktur støtter strategi, er dette er noe ledelsen må være bevisst på når de endrer sin strategi, ved å endre strukturen for å støtte om den nye strategien. I tilfelle det ikke gjøres, vil strukturen fungere som en

«strikk» og trekke organisasjon tilbake til sin gamle strategi. Endring av strategi betyr å forandre hva alle i organisasjonen gjør. I motsatt fall, dersom strukturen i organisasjonen endres må strategien tilpasses (Karp, 2014).

Bjørkdahl og Börjesson (2011) hevder at innovasjonsstrategien må være klar og må kommuniseres gjennom hele organisasjonen. Et viktig element er også at denne strategien må forstås for at selskapets visjon skal komme fram til organisasjonens ansatte. For at de ansatte skal føle at de er en del av reisen må dette gjøres gjennom alle organisasjonsnivåene. Strategien må også formuleres på en måte som gjør det mulig å gjøre den om til tiltak og handlinger. Höök og Stehn (2008) hevder at innovasjonsstrategien må være sammenstilt med det daglige arbeidet for å fungere effektivt. Bjørkdahl og Börjesson (2011) hevder videre at en strategi må bli oversatt til regler og institusjoner. Disse reglene og institusjonene skal hjelpe beslutningstaking og den daglige arbeid med innovasjon til å bli gjennomsyret gjennom organisasjonen. Dette vil ha effekt på de ansatte sin holdning til den reisen organisasjonen er i ferd med å begi seg på. For eksempel vil det ha effekt på deres holdning til de lærings orienterte utforskningsprosesser som vi nå kommer inn på.

Lærings orienterte utforsknings prosesser

Eisenhardt og Martin (2000) og Lynn et al. (1996) mener at innovasjons kapabilitet krever at læringsorienterte utforskningsprosesser blir brukt for å lede progresjonen av prosjekter.

Koblinger til eksterne og interne ressurser må etableres. Radikal innovasjon gir organisasjonen en mulighet til å tilegne seg ny kunnskap. Suksessfulle prosesser som hever kunnskapsnivået har til felles at de har en kobling mellom egen internvirksomhet og kunnskaps ressurser på utsiden. Dette kan for eksempel være i form av uformelle personlige relasjoner, deltagelse i konferanser eller formelle allianser (Eisenhardt and Martin, 2000). Selskaper kan for eksempel begynne å besøke kunder de ikke har i sin kundebase enda og se hvilke behov de har og kanskje skape marked for noe de kan klare å levere. Når det gjelder interne koblinger er det lagt vekt på at det må skapes en klar forståelse for hvor viktig radikal innovasjon er for organisasjonen og hvilken rolle den har (Rotenberg og Saloner, 2000). Dette for at resten av organisasjonen skal forstå at dette skaper muligheter for organisasjonen og dersom det trengs ressurser fra kjernevirksomheten så blir innovasjons arbeidet regnet som et medlem av organisasjonen. O'Connor (2008) fokuserer på at radikal innovasjon krever utforskende prosesser som av natur er søkende. Man er opptatt av å skape kunnskap, variasjon og søke nye problemformuleringer istedenfor å fokusere på avslutning og raske resultater.

Dette er basert på det faktum at man ved radikal innovasjon ikke helt har en klar formening om hva problemstillingen er eller hva slags kunde verdi man vil oppnå (Börjesson og Elmquist, 2012).

Egenskapen til å ta opp kunnskapen som ligger i og kreves av den nye innovasjonsskapabiliteten er viktig for å muliggjøre organisasjons læring (Lawson og Samson, 2001). Guan og Ma (2003) definerer organisasjonslæring som evnen til å identifisere, ta opp og utnytte ny kunnskap som er essensiell for en bedrift sin konkurransemessige suksess. Denne egenskapen gir organisasjonen mulighet til å fornye og tilpasse seg til endringer i omgivelser og markeder. For innovative organisasjoner er dette en kritisk egenskap. Börjesson og Elmquist (2011) mener at et krav for å skape organisasjons læring må man etablere mekanismer som gjør det mulig for kunnskap å bli strukturert og brukt på en hensiktsmessig måte. Det er også viktig å at det er fokus på å bli kvitt gammel kunnskap for å kunne adaptere endringer og nye muligheter i organisasjonen.

Implementering/Inkubering

Bjørkdahl og Börjesson (2011) mener at implementering/inkubering er evnen til å koble innovasjonsaktiviteter med kjerne virksomheten. Fra det å ha en ide til å transformere den inn til et verdifullt tilbud til kundene inkludert det å kunne justere eksisterende forretningsmuligheter og modeller. En ting som er fremhevet som viktig for en suksessfull implementering er egenskapen å se forretningsmuligheten i nye ideer og teknologiske løsninger. Dette er fordi nye ideer og løsninger ofte skaper nye muligheter utenfor det eksisterende markedet til organisasjonen.

Vi har nå sett på hvordan strukturer og systemer i organisasjoner kan ha innvirkning på innovasjonsskapabilitet ifølge litteraturen. Nå skal vi bevege oss over til å se på hvordan kultur og verdier kan påvirke innovasjonsskapabilitet.

Kultur

Lawson and Samson (2001) mener at organisasjonskultur har stor påvirkning på innovasjon i alle selskaper. Organisasjoner som fremmer ansattes, toleranse, og effektiv kommunikasjon og et ustrakt positivt syn på å oppnå organisasjonens mål, kan sees som den fremmer en positiv kultur i selskapet. Kulturen styrer vår handling, væremåte og skaper vår identitet felleskapet og kan bidra til at organisasjoner fremmer innovasjonskultur. Ledelsens rolle i å støtte og stimulere ansatte til å nå organisasjonens mål kombinert med de ansattes egne mål. Kreativitet er å muliggjøre det umulige og kan sies å være det som driver ideer fremover som kan oppnås i samarbeid eller individuelt.

Nedenfor skal vi gå nærmere inn på hvordan disse elementene har innvirkning på innovasjon.

Kultur for Kreativitet

Carlgren (2013) mener at kultur må ha fokus på hvordan de skal håndtere usikkerhet og kompleksitet til en løsningsorientert kultur. Man kan lære av egne og organisasjonens feil i stedet for at de blir neglisjert, som kan føre til «fiasko» eller systemsvikt. Sandberg & Aarikka-Stenroos (2014) beskriver også at mange bedriftskulturer er restriktive og oppleves som risikoavers med frykt for å mislykkes. Organisasjonen må ha vilje og evne til å endre atferd, drive med aktiv læring og avlæring og akseptere endringer for at organisasjonskulturen som er knyttet til innovasjonsevne skal være konkurransedyktig (Assink, 2006).

Organisasjoners innovasjonskultur har fokus på holdninger ansatte i bedriften har til eksperimentering og utforskning. Dette er synspunkter som vurderer og utforsker kundens behov, suksess og feil som kan generere kunnskap. Det er stort fokus på at lederen skal sette dagsorden for «innovasjon» eller legge til rette for at medarbeidere og team deltar har nok «rom» for å drive innovasjonsaktiviteter Story et al. (2014).

I følge Starbuck (2014) må innovasjonsmedarbeidere overbevise ledere og andre interessenter på hvor viktig innovasjonsarbeidet er, når ledelsen holder fast på at andre aktiviteter og fokus er viktigere. Elmquist & Le Masson (2009) mener årsakene til dette er fordi evalueringer er basert på andre elementer, som kan føre til glipp av kunnskapsutvikling og konseptutvidelse. Sandberg & Aarikka-Stenroos (2014) beskrev utfordringer for innovasjon i organisasjonen til restriktiv tankegang, mangel på kompetanse, utilstrekkelig ressurser og strukturer som ikke støtter opp om innovasjon.

Radikal innovasjon må integreres i et større system og i hele organisasjonen som driver med innovasjon, ved hjelp av et seniorlag (Benner og Tushman, 2003). Radikal innovasjon må ha en ideell organisasjonskultur og ledelse og den fungerer som katalysator for fremtiden i selskapet, den har også god forståelse for risikoelementer som oppstår under radikal innovasjon (Rotenberg og Soloner, 2000). Lawson and Samson (2001) påpeker at kultur og klima er viktig hovedelement i organisasjoner som har stor innvirkning på innovasjonssuksess. Elementene som er grunnsteiner består i stor grad av åpenhet og velvilje som er toleranse for ulikhet og uklarhet, samtidig består de av kreativitet, tid for idemyldring, og kommunikasjon.

Kreativitet er grunnsteinen for utvikling av nye tjenester og produkter av små grupper som jobber sammen (Amabile, 1988). Kreativitet er en viktig forutsetning for generering av nye løsninger og ideer og innovasjonsevnen i organisasjoner. Definisjonen på kreativitet er produksjon av nyttige og nye ideer individuelt eller i grupper og ofte kalt den «fuzzy front end»⁹. «Fuzzy front end» er perioden mellom et nytt produkt eller tjeneste først er vurdert til og når den er vurdert til å komme inn i folden for en formell utvikling i en organisasjon (Koen et al, 2002).

For at kreativitet og innovasjon skal blomstre er de avhengig av det er avsatt tid til å drive med idemyldring som kan kalles «kreativ slakk». Andre måter de kan bruke er å gi dem resurser som finansiering, fasilitet og et kreativt samarbeidsmiljø (Börjesson, S. and Elmquist, 2011).

Brown (2009) og Brown & Wyatt (2010), anbefaler et tankesett som har stort fokus på å få til et ledelsesmessig tankesett som gir en bedre balanse og en analytisk og kreativ dreining mot tenking i organisasjonen. Altså, skape et miljø for læring (Dunne og Martin, 2006; Martin, 2009).

Börjesson og Elmquist (2012) argumenterer at et selskaps innovasjonsevne kan gi dem mulighet til å konkurrere ved å bruke et system oppsett på innovasjon, som inneholder en redefinisjon av deres ressurser, prosesser og verdier som igjen har stor betydning på hvordan beslutninger tas i organisasjonen.

⁹Definert som perioden mellom når en mulighet..først vurderes, og når den bedømmes klar til å gå inn i "formelle" utviklingsprosessen

Verdier er et sett med holdninger og tanker som er delt av majoriteten i organisasjonen, og består også av normer og måter å jobbe på i organisasjonen (Björkdahl & Börjesson, 2012).

I et større perspektiv kan vi si at verdier er et sett individs holdninger som påvirker hvordan de løser ulike oppgaver på. Atkinson et al (2014) påpeker at verdier eksisterer på alle nivåer i organisasjoner og påvirker hvilke avgjørelser en medarbeider vil prioritere. Beslutninger som blir påvirket av verdier kan derfor være veldig individuelt i en organisasjon som gjenspeiles på alle nivåer. Gjennom å delegerer myndighet og beslutningsansvar på medarbeiderne vil man utvikle en åpen og innovativ kultur. Dette gir dem anerkjennelse, respekt og tar vare på dem. Når ledelsen ansetter kvalifiserte medarbeidere erkjenner de at medarbeiderne kan ha ulik forståelse og oppfatning av fremtiden. Men de har stort fokus på å innlemme de i deres retning for strategi og innovasjonsarbeid (Lawson and Samson, 2001).

For å få læring og innovasjon er selskaper avhengig av at det er god kommunikasjonsflyt gjennom ulike nivåer og grupper. Dette vil fordre til kunnskapsdeling, åpen dialog, bygge på hverandres erfaring og ideer, stor takhøyde for å være kritisk og stille spørsmål som er aktuelle. Dette kan føre til anerkjennelse om at de bygger på hverandres innovasjonsmuligheter og ideer (Lawson and Samson, 2001).

Innovative selskaper tar ikke unødig risiko men har stor takhøyde for tvetydighet. De har verktøy for å redusere dette gjennom effektiv kommunikasjon, styring og er tett på prosjekter som driver med innovasjon. De har satt klart rammeverk eller milepæler for å håndtere fremdriften. De har rutiner for hvilke prosesser de skal kjøre for en grundig gjennomgang som gir dem verdifull kompetanse for læring (Grady et al., 1993).

Avhengigheter i organisasjonen

Disruptiv¹⁰ eller radikal innovasjonsutvikling krever kontinuerlig utvikling av kapasiteten til å utvikle og inkubere produkter/prosesser å øke innovasjon effekten. Tidligere forskning viser at de etablerte aktørene som befinner seg i øvre sjikt av markedet møter mange ulike utfordringer på veien til å utvikle radikal innovasjon og samtidig få den kommersialisert (Assink, 2006). De risikerer å møte seg selv i døren på grunn av eksisterende «slik gjør vi

¹⁰ En disruptiv innovasjon (også kjent som en «banebrytende» innovasjon) er nyskaping som forstyrrer et eksisterende marked ved å gjøre en eksisterende forretningsmodell irrelevant

det» praksis som effektivt setter en stopper for innpass av nye metoder og verktøy. På denne måten mister du fornyelsen i etablerte organisasjoner.

Når vi snakker om radikal innovasjon ser forskere ofte at etablerte firmaer har en vane for å begrense seg til og primært ha fokus på inkrementell innovasjonsinnsats (le Masson et al, 2006). Når organisasjoner har gode løsninger og produkter i et godt marked vil de i utgangspunktet være tilbakeholdende og til en viss grad miste viljen til å sette i gang risikofylte initiativ.

Dette er vanlig når selskapene ikke har en systemtankegang eller nettverkfilosofi, hvor en tjeneste eller produkt må innom flere divisjoner eller avdelinger for å bli utviklet. Prosedyrer, rutiner, nye produkter og tjenester vil endre seg minimalt fra tidligere stadier. Dette nettopp fordi det må følge et gitt system (Zhu, Kraemer, Gurbaxani, & Xu, 2006). Assink (2006) mener at byttekostnaden blir stor og fører til innlåsing av produkt tjenesteutvikling.

En hindring for kreativitet og idemyldring er at man henger seg opp i en måte å gjøre ting på og mangler perspektiv for nytenking. Dette resulterer i at nye utvinninger kun blir utviklet etter stor kamp og anstrengelser eller at det eksisterer et tilbud på det fra før (Teece et al., 1997).

Dette tilsier at «Standard Operation Procedure¹¹» og metoder er upassende til å ta hånd om idemyldringen for å endre og transformere deres marked og dermed gjenbruke foreldet teknologi og løsninger (Christensen, 2013). For å lykkes med radikal innovasjon er selskapene nødt til å ta risiko og jobbe under høy usikkerhet som er en viktig ingrediens (Assink, 2006). Radikal innovasjon krever også toleranse og aksept fra ledere og at de har et engasjement for det (Lawson & Samson, 2001). Selskaper som lykkes med innovasjon har ofte belønningssystemer eller andre former for insentiver til ansatte som fremmer kreativ atferd. Store selskaper har i utgangspunktet alle forutsetninger som skal til (ressurser, prosesser, funksjoner o.l.) i motsetning til «startups» og småbedrifter (Sharma, 1999). Men forskere finner ingen sammenheng mellom FoU¹² ressursbruk og innovasjons konsentrasjon (Symeonidis, 1996).

Flere forfattere som Acs og Audretsch et al (1987) undersøkte årsak sammenheng på radikal innovasjon, fordi at det kan medføre kannibalisering av eksisterende kundeportefølje og

¹¹ standard metode for å effektivisere komplekse rutine oppgaver

¹² Forsking og utvikling

produkter og ikke minst inntjening. Van de Ven et al. (1999) mener at problemet med innovasjon i store selskaper veldig ofte er sammensatt av organisasjonsmessige avhengigheter. Disse elementene har vi tidligere nevnt i kapitlene «Ressurser» og «Prosesser» hvor vi har presentert elementer som organisasjonsstruktur, byråkrati og organisasjonsintelligens.

Beslutningsgrunnlag og regler for innovasjon

En unøyaktig konseptualisering av en organisasjons ressurser kan være skadelig for dem, da det vil bli vanskelig å utnytte ressurser som er viktige for dem, fordi de ikke klarer å identifisere dem. En annen måte å se på dette på er at mentale modeller danner grunnlaget for deres fremdrift. Dette kan føre til at beslutninger dannes på feil grunnlag og blir skadelidende for organisasjonen (Danneels, 2011).

Selskapets strategiske retning må følges for å institusjonalisere innovasjon og være klar på at avvik kan medføre tap og oppmerksomhet. Hvis organisasjonens mål er delt av alle ansatte vil det være lettere for dem å forstå hvilke utfordringer og hindringer de står overfor for å komme frem med kreative og gode løsninger. En felles innovasjonsstrategi som hele organisasjonen står bak bidrar til at de lettere forstår hvilke beslutninger og parametere som skal hensyn tas (Gilbert, 1994).

Dynamisk kapabilitetsteori sier at under høy usikkerhet er det påkrevd å ha unike ferdigheter (O'Connor og McDermott, 2004). Forskning viser at beslutningsvegring forekommer og at lederne mangler mot og evne til å ta vanskelige avgjørelser. Dette kan virke som bremsen på beslutningsprosessene (Dougherty, 1995 og Eisenhardt, 1989). Det kreves sterke overtalelses evner og intelligens fra prosjektleders til å håndtere dette.

Ferdigheter som behøves for å navigere i usikkert farvann er ofte mangelvare i store selskaper, hvor karriere avhenger av hvilke resultater du har skapt med kjernevirksomheten. Eisenhardt (1989) påpeker at manglende evne til å håndtere usikkerhet er en stor årsak til at ledere ikke fungerer optimalt i markeder med høy endringshastighet. Organisasjoner som kun fokuserer på operasjonell suksess og ikke bygger et organisasjonssystem for å håndtere radikal innovasjon, er ofte mer avhengig av seniorer og prosjektledere for prosjekt suksess. Slike individer kan bli blinde for radikal innovasjon uansett når den måtte forekomme. I prosjekter bør man ha et styringsorgan, som gir grønt eller rødt lys for prosjektets fremtid gjennom en evalueringsprosess. Styringsorganets rolle er på et overordnet nivå og har således ikke dybdeforståelse for alle prosjektene som foregår. Det kan da være nyttig å trekke inn

ekspertkompetanse fra de aktuelle teknologitrendene som er på markedet og hjelpe til med prosjektstyring for å unngå utfordringer.

Eksterne relasjoner

O'Connor og DeMartino (2006) mener at eksterne aktører eller uavhengig divisjoner bør drive med innovasjonsaktiviteter, før de kan innregnes tilbake til organisasjonen. For å lykkes med innovasjon i eksisterende organisasjon må det først avklares grensesnitt og arbeidsfordeling på alle plan. Da vil de også lykkes uten å etablere en ny «innovasjonsenhet». Fordelen med innovasjon i eget hus er at det vil være mer dynamisk og man kan ha idemyldring på tvers av hele organisasjonen. For å lykkes med dette må det skapes gode grensesnitt og redusere byråkrati og silo mentalitet (Lawson & Samson, 2001). Når det opprettes prosedyrer og rutiner vil det effektivisere driften i organisasjonen og den slipper de usikkerhetsmomentene som hefter ved organisasjoner som bærer preg av siloer og byråkrati.

Chesbrough (2006) mener at alliansebygging med eksterne aktører som «boundary spanning»¹³ er en viktig forutsetning for innovasjonskapabilitet. Elmquist, Fredberg og Ollila (2009) & O'Connor (2008b) mener at for å lykkes med innovasjon og ha pulsen på markedet og kunder, bør det være en miks av ideer fra eksterne og interne enheter. Søk etter ideer utenfor organisasjonen bør inkludere identifikasjon og mulighetsstudie, sammen med eksterne partnere, og det kan også bidra til å redusere inkubasjonstiden, bidra til læring og samtidig bedre fleksibiliteten (Grant, 2010).

Dynamisk kapabilitet¹⁴ er linket til en viss type kunnskap. En annen type er ignorert kapabilitet som relaterer seg til absorberingsevnen av kunnskap fra eksterne miljøer som er evnen til å internalisere erfaring som er oppnådd fra læringskurven (Lawson & Samson, 2001). For å få til organisasjonslæring må de etablerte mekanismene som gjør det mulig, være logiske og anvendbare på en fornuftig måte og en forutsetning.

Shane (2000) påpeker at entreprenører finner muligheter relatert til kunnskap som de allerede besitter, forsterker deres nettverk, og samtidig øker deres kunnskap som fører til større mulighetsunivers. Cohen og Levinthal (1990) mener at deres evne til å evaluere og utnytte kunnskap som er utenfor organisasjonen er en følge av kunnskapen de satt på tidligere. Dette forsterker viktigheten av at grundere egentlig ikke velger nøye ulike muligheter for nye

¹³ Boundary spanning er et begrep for å beskrive individer i et innovasjonssystem som knytter organisasjonens interne nettverk med eksterne informasjonskilder.

¹⁴ Ferdigheter til å rekonfigurere en bedrifts ressurser og rutiner på en måte som er sett og vurdert passende av bedriftens beslutningstaker(e).

alternative forretningsmuligheter men det som er dem nærmest (relasjoner) (O'Connor, 1998 og Shane, 2000). Det er viktig å ha kapasitet til å gjenkjenne og forstå ekstern kompetanse og assimilere og bruke den internt for alt den er verdt. Innovasjonsprosessen bør utforskes slik at samarbeid med eksterne kunder og leverandører kan integrere inn ny kunnskap, og som kan initiere en generisk tilnærming til utvikling av ny kapabilitet (le Masson et al, 2006).

Vårt valg av intervjuguide

Vi har i litteratur gjennomgangen gått gjennom en del elementer som finnes rundt innovasjon og innovasjonskapabilitet. Blant andre så presenterer Lawson og Samson (2001) mange elementer (7 stykker) som belyser hva som påvirker innovasjonskapabilitet. Vi har valgt å gruppere disse innenfor 3 områder i et forsøk på å få et mer overordnet og ikke minst oversiktlig bilde i konklusjonen. Fokuset har vært å se på grupperingene ressurser, prosesser og kultur/verdier.

Vi kom over en tidligere masteroppgave skrevet Chalmers Universitet i Gøteborg i Sverige skrevet av forfatterne Holm og Sjölander (2015). De har gjort en kvalitativ casestudie av selskapet Ericsson, hvor de har forsøkt å lage et rammeverk for hvordan Ericsson kan øke sin innovasjonskapabilitet. Elementene de bruker til å samle inn empiri er de samme som vi interesserer oss for og er hovedsakelig basert på de samme forfattere som vi har presentert i litteraturgjennomgangen. Vi har valgt å bruke intervjuguiden de har brukt da den treffer grupperingen fra Christensen (2013): Ressurser, Prosesser og Kultur/Verdier.

Innenfor Ressurser vil vi diskutere elementene:

- Innovasjonsforståelse
- Ressursoppfatning
- Mennesker og kompetanse
- Tid og ressursallokering
- Verktøy og rammeverk

Innenfor Prosesser vil vi diskutere elementene:

- Forklarende prosesser
- Inkubasjon
- Læring avlæring
- Klarhet og diffusjon
- Strategi vs operativt

Innenfor Kultur/Verdier vil vi diskutere elementene:

- Kreativitet og kultur
- Path dependency and risk allowance
- Beslutningsgrunnlag og regler for innovasjon
- Eksterne relasjoner
- Beslutningsgrunnlag og regler for innovasjon

Intervjuguiden er presentert i Vedlegg I.

Holm og Sjölander (2015) har også tatt med et generelt spørsmål om bedriftene bruker Design Thinking i deres arbeid. Dette er en interessant vinkling inn mot innovasjonskapabilitet, å se om det er noen sammenheng mellom bruk av Design Thinking og innovasjonskapabilitet. Dette blir muligens litt ut av kontekst i denne oppgaven, men vi har stilt samme spørsmålet for å se om det er noen sammenheng, og inspirasjon til videre forskning.

Metode

Vår problemstilling og forskningsspørsmål angir hva vi ønsket å finne ut av i vår undersøkelse/forskning. For å kunne gjennomføre og oppnå formålet måtte vi legge en strategi for hvordan vi skulle gjøre det. Ved datainnsamlingen ønsket vi å ivareta reliabilitet og ved analysen ønsket vi å ivareta validitet. I tillegg ville vi at funnene våre var mest mulig generaliserbare (Leseth og Tellmann, 2018). I dette kapitlet vil vi gå gjennom vår metodiske tilnærming for disse tingene under forskningen.

Forskningsstrategi

Problemstillingen og forskningsspørsmålene våre har ingen gitt struktur. Vi har betraktet deler av DNB som påvirker innovasjonsskapabiliteten deres. De påvirkningsfaktorene vi har valgt er ikke alltid like lett å se tydelig manifestert i organisasjonen. Vi hadde derfor en eksplorativ og kvalitativ tilnærming til undersøkelsen hvor vi ønsket å se hvordan enkeltpersoner på forskjellige nivåer i ledelsen i DNB opplever dette. Vi har også sett på hvordan operasjonaliseringen av de vedtatte sannhetene på de forskjellige nivåene og blant enkeltpersonene skjer i det daglige.

Vår problemstilling og forskningsspørsmål tar for seg fenomener som er ganske nye, spesielt i bankbransjen. Vår forskning/undersøkelse vil da bære preg av å være eksplorativ som ifølge Johannessen et al (2011) brukes til å utforske forhold som er helt ukjent eller mindre kjent. Derfor er en kvalitativ tilnærming hensiktsmessig da vi ønsker å grundig undersøke noe vi ikke kjenner så godt til (Johannessen et al, 2011). Vi hadde begrenset med tilgang til ressurser i DNB spesielt i form av informanter. Siden vi trengte å samle inn mye informasjon med mange variabler mener Leseth et al. (2018) at en kvalitativ tilnærming er hensiktsmessig. Det er viktig at datagrunnlaget ikke er en enveis prosess hvor vi som forskere bare samler inn data. Derimot så må det være en prosess hvor dataene skapes i felleskap med informantene (Leseth et al, 2018). Vi som forskere måtte også være bevisst på at det i utgangspunktet er vanskelig eller umulig å ha objektive observasjoner i en kvalitativ undersøkelse. Vi måtte derfor være flinke på å reflektere over datagrunnlaget.

Forskningsdesign

Johannessen et al (2011) hevder at det er mange måter å samle inn data på. Valget om hvilken måte dette skulle gjøres på ble senere i prosessen. Det er ikke lett å si hva som er rett forskningsdesign for kvalitative undersøkelser, da det er mange forskjellige måter å gjøre det på. I vårt tilfelle er det et «Casestudiedesign» (Johannessen et al, 2011). Robert K. Yin (2007)

hevder at i et casestudiedesign er det to dimensjoner man må ta et valg i. Den ene er om det er et «Enkeltcasestudie» eller «Fler casestudie», mens den andre er om det innenfor det ene caset er en enhet eller flere og hvilket tema vi har valgt.

Vi har valgt DNB som en enkeltcase, og har valgt å inkludere flere individer og forretningsenheter som i vår forskning. Vi ville se hvordan innovasjonsskapabiliteten i DNB blir påvirket av kulturen/verdiene, prosessene og ressursene i DNB. Det hensiktsmessige for oss var å samle inn data på tvers av forretningsenhetene i DNB. I tillegg kan det være forskjeller på hvilke nivåer i organisasjons hierarkiet man studerer. Derfor var det også hensiktsmessig å samle inn data fra flere ledelsesnivåer. Vi fikk da et enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Yin (2007) hevder også at casestudier er godt egnet for å svare på teoretiske antagelser. Vi fant en del teori rundt innovasjonsskapabilitet og hvordan innovasjon kan drives i store organisasjoner i endring. Funnene fra casestudiet i DNB ble satt opp mot teori og analysert. Gjennom analysen fikk vi grunnlaget for å kunne se om eksisterende teori kunne bekreftes eller om det dukket opp nye teorier. Det kunne også være at eksisterende teori ble bekreftet, men med visse modifikasjoner.

Forskningsstrategien og design definerer ikke alltid hvilken datainnsamlingsmetode man skal bruke (Johannessen et al, 2011). Samtidig mener Johannessen et al (2011) at det er noen teknikker som passer godt innunder visse forskningsdesign. For et kvalitativt design anbefales observasjon og intervju. Vi gikk nærmere inn på metoden for å samle inn de kvalitative dataene i vår case.

Datainnsamling

Som nevnt tidligere brukte vi en kvalitativ tilnærming til å besvare problemstilling og forskningsspørsmålene våre. Den mest vanlige måten å samle inn data på i en kvalitativ undersøkelse er intervju (Johannessen et al, 2011). Siden DNB er på en endringsreise var det ikke enkelt for enhetene i organisasjonen å ha klare svar på spørsmål som ble stilt. Kvalitative intervjuer vil gi informanter større frihet til å snakke om fenomenene enn det et strukturert spørreskjema tillater (Johannessen et al, 2011). I DNB kan spesielt kulturen og den uformelle organisasjonsstrukturen sies å være komplekse sosiale fenomener. For å navigere oss i den kompleksiteten og for å blottlegge nyanser var kvalitative intervjuer spesielt egnet. I tillegg fikk vi mulighet til å få informasjon som det ikke ble spurt om eksplisitt. Det at informantene fikk større frihet til å snakke ga oss informasjon som vi i utgangspunktet ikke spurte om.

Den kvalitative datainnsamlingen er vår hovedkilde for *primærdata*. For å belyse vår problemstilling ytterligere benyttet vi oss også av *sekundærdata* som DNB sine nettsider, strategidokumenter etc. Det å systematisere slik data kan være svært krevende, så systematisering og reduksjon ble nødvendig for å kunne bruke dataene hensiktsmessig. Sekundærdata omkring vedtatte strategier hos DNB ble også sentrale i utformingen av intervjuguide for å tilegne oss primærdata.

Kvalitative intervjuer

Vi gjorde et forsøk på å dykke inn i de forskjellige informantenes tanker og synspunkter rundt problemstillingen vår. For å gjøre det ble det viktig for oss å få fram informasjon om informantenes hverdagsverden, noe som kvalitative intervjuer vil hjelpe oss med (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi kunne ikke stille spørsmålene som vi har formulert dem i den generelle problemstillingen eller forskningsspørsmålene. Vi måtte bryte dem ned og stille spørsmål som var mer konkrete. Intervjuene ble gjerne mer samtaler med en klar struktur enn spørsmål og svar. Det var bare viktig å ha et klart formål som også er kommunisert til informanten.

For vår problemstilling var det relevant å ha en blanding av følgende type spørsmål i intervjuene våre (Johannessen et al, 2011):

- Beskrivende spørsmål: Har hensikt å beskrive konkrete hendelser og handlinger)
- Fortolkende spørsmål: Har hensikt å beskrive hvordan informantene oppfatter hendelser og fenomener i DNB.
- Teoretiske spørsmål: Har hensikt å beskrive hvor man skal forstå handlinger og hendelser.

Gjennomføring av intervju

Lokasjonen på hvor intervjuene gjennomføres vil kunne påvirke måten informantene oppfører seg på og svarene deres (Jacobsen, 2005). Det som kalles for et «naturlig sted», som for eksempel informantenes hjem, kan gjøre at situasjonen er veldig komfortabel for informanten. Dette er dog vanskelig å få til i vårt tilfelle. I tillegg er det ikke sikkert at det er fri for forstyrrelser i hjemmene til informantene. Et «nøytralt sted», som Jacobsen (2005) kaller det, er umulig å få til. Et alternativt er det som kalles for et «kunstig sted». For eksempel på arbeidsstedet til informantene, men forbeholdt tid og sted slik at det er minst mulig forstyrrelser. Teknologien er såpass bra for tiden at man kan foreta intervjuer over telefon eller video møter. Dette ville dog gjøre at vi ikke ville få med oss kroppsspråk og i tilfellet av

telefonintervju, ansiktsuttrykk. Det ville påvirket vår tolkning av svarene fra informantene. Vi ville derfor så langt det lot seg gjøre prøve å møte informantene personlig. Vi møtte opp hos dem på DNB, noe som gjør at de slapp å bruke tid og krefter på å reise for å møte oss. DNB holder til i moderne kontorlokaler hvor vi fikk mulighet til å foreta intervjuet i møterom hvor det var lite sannsynlig å bli forstyrret eller at noen kunne overhøre intervjuet.

Vi brukte en intervjuguide som et utgangspunkt for intervjuene våre. Intervjuene var delvis strukturerte. Altså, en del spørsmål var ferdig utformede, mens andre bare delvis utformede. På denne måten kunne vi bruke standardiserte spørsmål på tvers av enhetene i DNB, for at det skulle bli lettere å sammenligne dataene. I tillegg hadde vi friheten til å kunne variere spørsmålene ut ifra hva vi følte vi ikke hadde fått av informasjon enda. Altså, kunne variere rekkefølge av tema og spørsmål, oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden ble også skreddersydd i forhold til informantene. For eksempel ville en leder få andre spørsmål enn en linjearbeider. En delvis strukturert tilnærming til intervjuene stilte krav til oss som intervjuere. Vi måtte være bevisste på å stille de riktige spørsmålene ut ifra situasjonen og for å underbygge problemstillingen vår (Johannessen et al, 2011).

For å besvare vår problemstilling trengte vi noen som er knyttet til innovasjonsarbeidet i DNB på en eller annen måte. Enten om de har vært med på å utforme strategi for innovasjon, jobber direkte med innovasjonsarbeid eller er leder for noen som jobber med innovasjonsarbeid. Dette gjorde vi for å få til det Johannessen et al (2011) kaller for en god hensiktsmessighet. Dette fikk vi ved å velge informanter som sitter nært det vi ønsket å undersøke (Patton, 1990) som i dette tilfellet er innovasjonsutformingen i DNB. DNB har blant annet en egen enhet som jobber spesifikt med innovasjon. Vi hadde allerede vært i samtaler med direktøren i den enheten og hadde støtte fra vedkommende i å prøve å belyse problemstillingen vår. I tillegg er en av forskerne i denne oppgaven ansatt hos DNB. Dette gjorde rekrutteringen av informanter vesentlig enklere for oss. Disse to personene kunne veilede oss mot rette informanter i organisasjonen. Eventuelt kunne de videre veilede oss til personer som visste hvem informantene kunne være i tillegg til dem. Dette kaller Johannessen et al (2011) for «snøballmetoden».

Dokumentering

Som sagt tidligere gjennomførte vi personlige intervjuer hvor vi møter opp hos informantene på DNB. En av de vanligste metodene å dokumentere slike intervjuer på er å gjøre lydopptak (Johannessen et al, 2011). Lydopptaker gjorde at vi kunne få med oss alle detaljer som ble

sagt under intervjuene i tillegg til at vi noterte oss ting vi oppfattet som vesentlig (kroppsspråk, fortløpende tolkning av svar etc.). Vi pleide å være minst to tilstede under intervjuene, en som stilte spørsmål og en som noterer slike non – verbale og fortolkende elementer. Vi brukte digital teknologi da dette er anbefalt (for eksempel digital diktafon). Når vi avtalte møter spurte vi også om det er greit om vi bruker lydopptaker på intervjuene. Et samtykke må være avtalt på forhånd. For å bruke lydopptakene i analysen vår transkriberte vi dem. Vi spurte også informantene om det er greit om vi kontakter dem for oppfølgingsspørsmål, i tilfelle vi trengte å oppklare noe som vi ikke helt forstod fra svarene.

Utvalg og utvalgsstørrelse

Når vi tidligere snakket om gjennomføring av intervju nevnte vi at vi trengte noen som er knyttet til innovasjonsarbeidet i DNB på en eller annen måte for å besvare vår problemstilling. Enten om de har vært med på å utforme strategi for innovasjon, jobber direkte med innovasjonsarbeid eller er leder for noen som jobber med innovasjonsarbeid.

Johannessen et al (2011) hevder at vi må ta hensyn til både strategiske og taktiske når vi skal sette utvalget. Vi skulle studere innovasjon og innovasjonsskapabilitet innenfor DNB. Det er mange som generelt kan snakke om innovasjon, men siden det var innenfor DNB vi vil se virkninger var det naturlige at den strategiske tilnærmingen til utvalget var informanter innenfor DNB sin organisasjon. Det at vi ville ha informanter som er knyttet til innovasjonsarbeidet i DNB var det taktiske valget. Vi ville komme tett på disse informantene og prøve å samle inn deres synspunkter på hvordan de oppfatter at kultur og verdier, prosesser og ressurser former prosessen mot å øke innovasjonsskapabilitet.

Selv om vi hadde et godt utgangspunkt for å rekruttere informanter, var det allikevel begrenset med hvor mange det ble. I følge Johannessen et al (2011) er målet å få mye data ut av et begrenset antall informanter. I teorien er det ingen grenser for mange intervjuer man kan holde. Men i et studentprosjekt er det hensiktsmessig å sette en grense (Johannessen et al, 2011). Ti intervjuer anslås som et godt utgangspunkt og var et antall som var greit oppnåelig for oss i DNB. Likevel måtte vi være åpne for flere intervjuer dersom vi oppdaget ny info som gjorde det nødvendig. Vi planla dermed å utføre 10 intervjuer. Dette ga oss en fin fordeling av informanter. Vi måtte likevel være åpne for og muligens være forberedt på flere intervjuer. Mot slutten av innsamlingsfasen begynte vi å få motstridende data. Da kunne det være lurt å fortsette med flere intervjuer for å få hensiktsmessig datagrunnlag (Johannessen et al, 2011). Vi følte at vi trengte litt mer informasjon fra visse typer divisjoner og klarte å få tak

i informanter som kunne stille på intervju. Vi endte opp med 12 intervjuer. Noen av informantene i utvalget kan betegnes til å være mer viktig enn andre. Altså, de ulike informantene har ulik status (Johannessen et al, 2011). Noen informanter var mer tilknyttet til problemstillingen enn andre. Disse stilte vi flere avklarings spørsmål til, noe som vi gjorde via e post.

Behandling av data

Som nevnt tidligere i oppgaven utførte vi kvalitative intervjuer for å samle inn data for vår case i DNB. Utfordringen ble å få ut fornuftig mening ut av de store mengdene med ustrukturerte dataene vi samlet inn. Vi ble nødt til å gå systematisk til verks for å redusere mengde informasjon samt gjøre innholdet forståelig gjennom en gjennomgang. Silverman (2006) påpeker at den som samler inn data bør også analysere og fortolke dataene for kvalitative undersøkelser. Dette er viktig fordi forskerens forståelse, teorier og hypoteser er viktig utgangspunkt for analysen. Før vi startet med å analysere data måtte vi også gjøre rede for «hva» vi ønsker å tolke som data. Mason (2002) påpeker at vi må ta stilling til følgende momenter når det kommer til data:

Skal interaksjon mellom forskeren og informanter tolkes som data? Med interaksjon mener vi også mail korrespondanse samt telefonsamtaler før eventuelt intervju finner sted. Vi må gjøre rede for om vi skal bruke ren transkripsjon fra intervju som data eller om det vi skal ha med våre fortolknings som forskere inn som datagrunnlaget. Siden en av oss jobber i DNB skal vi da ta med denne forskerens kjennskap og forståelse av organisasjon og kontekst samt forståelse som en del av data? Vi valgte å holde oss til transkripsjonen så mye som mulig.

Kategorisering av data

I tråd med hva Johannessen et al (2011) påpeker ønsket vi å dele den innsamlende data fra intervjuene utført av DNB ledelsen og ansatte inn i biter eller elementer. Dette gjorde det lettere å finne mønster eller mening i materialet. Vi prøvde å tolke dataene ved å ta utgangspunkt i de teoriene som finnes på innovasjonskapabilitet som forskningsområde og så på funnene i lys av disse teoriene. Men før analyse arbeidet startet var det viktig at vi organiserte og kategoriserte data etter tema. Når datamaterialet var ordnet og systematisert så gikk vi over på analysen og fortolkningsprosessen (Johannessen et al, 2011).

Som utgangspunkt for kategorisert inndeling av datamateriale bearbeidet vi intervjuguiden slik at når vi holdt intervjuene så spurte vi spørsmål som kunne kategoriseres i like temaer. Temaene våre gikk gjerne på det som er i forskningsmodellen: Kultur og verdier, Prosesser og

Ressurser. Ved å kategorisere intervjuguiden med spørsmål gruppert i samme tema ønsket vi at informantene skulle fortelle kategorisert på temaet. På denne måten ville vi kunne systematisere og organisere datamaterialet for analysen. Vi ville da også redusere og ordne datamaterialet uten at vi mistet viktig informasjon (Johannessen et al, 2011). Johannessen et al (2011) påpeker kategorisering basert på kun en intervjuguide kan gi for brede kategorier. Slike forhåndsdefinerte kategorier vil da ikke bidra til mer forståelse av problemstilling da det ofte ligger mer enn et tema i slike kvalitative utskrifter fra intervju. Derfor ønsket vi å bruke koding, kategorier og underkategorier for å fange opp mønster i datasamlingen. Vår problemstilling har å gjøre med samhandling mellom mennesker derfor valgte vi å benytte en fortolkende lesning av dataene (Johannesen et al. 2011). Vi ville finne hvordan informantene tolker og forstår innovasjon i DNB ved prøve å forstå hva som ligger bak det de sier. For å fange hva informantene egentlig mener var det viktig for oss å sette seg inn i normer som er aktuelle i miljøet i DNB samt diskurs informantene er påvirket av i DNB. Det ville derfor være misvisende å bruke bokstavelig tolkning av data. Det var også en stor fordel at en av forskerne er ansatt hos DNB og har lang fartstid hos banken. Dette gjorde det lettere å tolke de virkelige meninger bak det DNB informantene sa i intervjuene der det ble usikkert for noen av oss andre forfattere.

Vi brukte diagrammer og tabeller til for eksempel å organisere. Empirien blir for eksempel presentert i en tabell i empiri kapittelet.

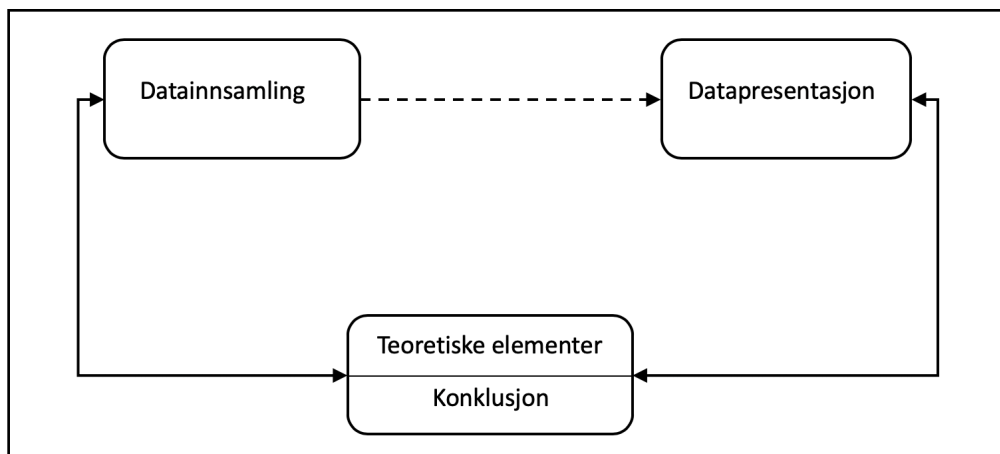
Gjennomføring av dataanalysen

Det finnes ingen standardiserte teknikker for å analysere kvalitative data. Vi skulle prøve å gjøre data fra intervjutranskripter fra DNB om til vitenskapelig framstilling. Vi brukte Miles et al. (1994) sin foreslåtte metode for å analysere kvalitative data i vårt arbeid i DNB. Metoden deles i tre deler: Datareduksjon, datapresentasjon og konkludering. Denne prosessen er en iterativ prosess hvor vi kom innom konkluderingsfasen flere ganger. Dette fordi en foreløpig konklusjon kunne lede til at vi muligens trengte mer data for å bekrefte eller avkrefte funnene. Det ble tilfellet og vi måtte sende noen oppfølgingsspørsmål på e post. Det kunne også være at vi kunne komme borti fenomener som ledet til at vi ble nødt til å undersøke nye forskningsspørsmål. Datareduksjon var en viktig del av analysen vår da vi ville redusere et stort datamateriale fra intervjutranskripter på flere hundre sider. Resultatet av reduksjon ble at vi har klart å finne interessante svar eller relevant data i forhold til våre forskningsspørsmål. I arbeidet vårt i DNB brukte vi en abduktiv metode for analyse av dataen (Dubois og Gadde, 2002). I abduktiv metode brukes elementer fra både induktiv og deduktiv

metode. Induktiv vil si likheter mellom svarene og deduktiv det vil si koding ut fra teoretiske klassifiseringer. Dubois og Gadde (2002) mener at dersom man beveger seg mellom teori og empiriske observasjoner og fra en forskning til en annen vil man som forsker kunne utvide sin forståelse av teoretiske og empiriske elementer. Vi startet med å se på et fenomen som vi analyserte og aktualiserte. Deretter fant vi relevante teorier som vi utviklet noen forskningsspørsmål ut fra. Det var de induktive elementene ved metoden. Deretter utviklet vi en intervjuguide basert på eksisterende teori og forskning, vi utførte intervjuer for å samle inn data. Dette er de deduktive elementene av metoden. Dataene systematiserte vi i diagrammer og forsøkte å validere det opp mot teorien vi fant tidligere hvor vi helt til slutt trakk noen konklusjoner. Denne kombinasjonen av elementene fra induktiv og deduktiv metodetilnærming er en abduktiv metode.

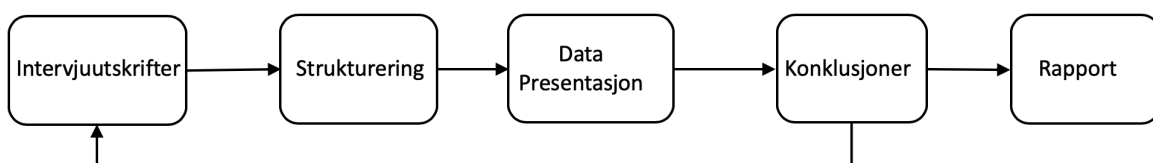
Datapresentasjonen vår inneholder ikke lange tekstutdrag fra intervju. Vi hadde fokus på samlende framstilling. Ifølge Miles et al. (1994) kan nettverksdiagrammer være ypperlig verktøy som kan framstille relasjoner mellom variabler eller aktører og beslutningsprosesser. Dette benyttet vi oss av i vårt arbeid med datapresentasjon av datamaterialet i DNB.

Det siste steget i den iterative abduktive analyse prosessen som vi benyttet oss av når vi arbeidet med analyse av datamaterialet i DNB er konkludering, hvor vi foretar en foreløpig status og avgjør hva vi ønsker å gjøre videre. Her trakk vi noen konklusjoner, både endelige og foreløpig, samt trakk slutninger som bekreftet eller avkreftet det teoretiske grunnlaget vi baserte forskningen vår på. Nedenfor ser vi figur av hele iterative prosessen som starter å samle inn teoretiske elementer rundt et fenomen for deretter datainnsamling med massevis av innsamlet data. Prosessen førte til data reduksjon, data presentasjon og konklusjon. Vi startet med en ny runde av iterasjon enten ved å samle mer data eller data reduksjon, presentasjon og konklusjon.



Figur 3 Viser en iterativ modell for data analyse Miles et al. (1994)

Avhengig av om hvor kompleks data materiale vi har å jobbe med kan det hende at vi kan bruke den mer tradisjonelle måten å analysere på (Miles et al, 1994). Denne metoden ga en mer tradisjonell analysesekvens som vist i figuren nedenfor. Her starter vi med et sett med intervjuutskrifter. Hovedprosessen gikk ut på at vi strukturerte innholdet, presenterte data for så å trekke konklusjoner. I den enkle prosessen kunne vi også iterere over noen ganger da man ofte må prøve og feile. Denne enkle analyse prosessen kunne vi benytte da data mengden vår ikke er var så komplisert. I siste trinn i denne analysen grupperte vi de teoretiske begrepene og relaterte disse til det teoretiske perspektivet i forskningen.



Figur 4 Viser en tradisjonell analyse prosess Miles et al. (1994)

Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

I analysen av data vil man komme frem til slutninger og konklusjoner. I kvalitativ forskning er tolkningen av data så sentral at det ikke er mulig å sikre total reliabilitet, slik man kan i kvantitativ forskning. Den kvalitative forskningen kan ikke repliseres på samme måte fordi forskernes tolkninger er med å legge føringer på resultatet (Leseth et al. 2018). Vi vil derfor klargjøre hvordan vi forholder oss til datagrunnlaget med fokus på *refleksivitet* og *transparens* i forskningen. Dette vil være med å legge grunnlaget for oppgavens reliabilitet.

I spørsmålet om *validitet* (gyldighet) vil presis begrepsbruk være sentralt. Dette er for å legge til rette for samsvar mellom teoriene og fagtermene vi bruker og den virkeligheten vi ønsker å

undersøke (Leseth et al., 2018). Intern validitet dreier seg om å tilstrebe at datagrunnlaget er i henhold til de intensjoner som ligger til grunn for forskningen. Dersom målet er å se på innovasjonsskapabilitet i DNB vil det styrke validiteten og reliabiliteten at dataene som hentes inn i størst mulig grad er linket til denne virkeligheten og bransjen.

Leseth et al. (2018) peker videre på at analysen også må ha fokus på en *ekstern validitet* og *generaliserbarhet*. Det vil si at selv om vi konsentrerer oss til funn innenfor DNB konsernet, må konklusjonene våre også kunne overføres til lignende firmaer og bransjer.

Egen rolle som forsker

Når man starter ett kvalitativt forskningsprosjekt må man være klar over hvilke utfordringer og muligheter som ligger i en slik rolle (Johannessen et al, 2011). Det viktigste i forskningen er at ens forskning er uavhengig av bindinger til noen parter, som kan være forskningsobjektet, informanter eller oppdragsgiver. I utgangspunktet har man alltid et farget syn før man går inn og forsker, fordi at man har lest og dannet seg en mening om et område før man stepper inn i det. I vår undersøkelse er det viktig at vi ikke gjør oss fargeblinde på hva DNB som institusjon er, eller at vi har bindinger til informantene som vi skal intervjuer. Vi må presentere forskningen vår som om vi observerer det som foregår i rommet som en flue på veggen (Johannesen et al 2011).

Det er viktig at informantene presenterer sine syn viser uavhengighet i svarene og ikke er påvirket av hva vi ønsker å få frem eller vår agenda. Tidligere har vi nevnt at vi vil forsøke å legge til en «kunstig lokasjon» hvor vi skal holde intervjuene våre. Dette for at informantene skal klare å gi sine svar uten at de er påvirket av noen syn. Hvordan de mellom menneskelige faktorene påvirker informantene er også viktig å ta hensyn til i intervjuprosessen.

Som forskere må vi unngå vår egen subjektivitet og vise perspektivene på informasjonen som kommer inn slik at det ikke er bias og prøver å farge synet med våre tanker og ideer. I vår kvalitative studie med intervju må vi redusere påvirkning og ha en god forståelse av vår egen innflytelse på objektene (Thargaard, 2013).

I DNB er det mange fagpersoner og ressurser som er kompetente og derfor var det viktig at vi ikke prøvde å påvirke dem i vår retning av forskningen men var åpne med tanke på å få mest mulig datagrunnlag. Vi som forskere må være bevisst på våre egne holdninger og atferd, og se kritisk på det som kan skape utfordringer under intervjusituasjon eller i tolkning av data. En kjent utfordring for forskere er «going native», altså at vi å identifisere oss for mye med informantene slik at vi mangler analytisk distanse til det som skal studeres.

Thagaard (2013) mener at når man observerer sin kultur som en flue på veggen, er det viktig at man har ett flerfoldig perspektiv, hvor man prises setter andres synspunkter.

Når man vedgår at vårt eget perspektiv bestemmer retningen, men at det også kan finnes andre perspektiver enn de vi har dannet oss. Ideelt sett skulle vi vært i DNB i veldig mange seminarer og utviklingsstadier for å fange opp essensen av det skjer i selskapet. FinTech¹⁵ er et kjempestort område å forske på og det er også Innovasjonskapabilitet. I DNB har de fokus på veldig mange områder mens vår forskning vil være veldig snever om noen hypoteser som er valgt. Derfor måtte vi være ærlige med DNB om vårt fokusområde.

Referanserammen på interaksjonen under intervjuprosessen mellom intervjuobjektet og forskeren vil tydelig vise hvordan man fremstår overfor hverandre, og vår personlige kjemi og kontakten som utvikles i slike situasjoner er et metodisk poeng. For at informanten skal være ærlig er det viktig at troverdighet og tillit eksisterer mellom dem (Thargaard, 2013).

En annen synsvinkel kan være at informanten ønsker å blidgjøre oss ved å snakke positivt om egen avdeling eller arbeidsgiver, slik at opplevelser og erfaring er mer rosenrødt enn virkeligheten (Thargaard, 2013).

Som nevnt tidligere er en av forskerne ansatt i DNB. Han har et ustrakt nettverk og er veldig sosial inn i DNB. Fallgraven kan være at denne forskeren ikke stiller kritiske nok spørsmål eller hopper over spørsmål fordi at «denne kunnskapen har han selv». Det kan også være at han velger å stille spørsmål som virker for mye i samsvar med hypotesen som skal forskes på.

Når vi skulle velge informanter måtte vi være oppmerksomme på de fellene vi kunne gå i og utfordringene dette medfører. Når vi intervjuet informantene kunne vi observere hvordan de oppførte seg for å danne en mening om validitet, gjennom å se om informanten føler seg underlegen eller er avslappet og hyggelig. Ofte vil personer som føler seg komfortable og på linje med forskeren være mer aktive og pågående under dialogen. Alle forskere på dette caset har en god del kompetanse om DNB gjennom tidligere forskningsoppgaver og det er viktig å vurdere fordelene og ulempene dette medfører for forskningen vår. Samtidig er det mye verdt at man har forforståelse for dette og eksplisitt drøfter dette i vår rapport. I DNB var det mange

¹⁵ Finansiell teknologi, ofte forkortet til fintech, er teknologien og innovasjonen som tar sikte på å konkurrere med tradisjonelle økonomiske metoder i levering av finansielle tjenester

personer som ville stille opp til intervju, så i samtale med ledelsen måtte vi finne personer som har ulik kompetanse og mening for å berike forskningen, slik at den ikke ble ensidig.

Når vi som forsker bruker kvalitative forskning er det viktig at vi er bevisst på vår rolle, gjør rede for og vurdere de etiske og vitenskapelige utfordringene som vi møter under denne perioden (Sutton, J., & Austin, Z. 2015). Vi kan bruke *Refleksivitet* kompetanse, det betyr at vi som forskere må klare å se betydningen av vår rolle i samhandling med deltakere, det empiriske datasettet, litteraturen, og forståelse som vi bringer inn her.

Vi som forskere møter også utfordringen med å komme frem med resultater som avviker fra selskapets ønsker og, om nødvendig, må være villig til å være uenig i offentligheten (Macintyre 1978). Det er også spørsmålet om vi som forskere har et sosialt ansvar for å undersøke effekten av vår egen forskning. I vår forskning med DNB må vi være klar over at det er ett stort marked for fintech som har mange muligheter til å påvirke den offentlige debatten om finans og bank.

Nybegynnerforskeren kan ha en ny variant av spørsmålet, eller de kan bruke en ny metode eller undersøke en ny hypotese, men det bør alltid antas at kjerneproblemet i en eller annen form sannsynligvis har blitt adressert tidligere. Mange nybegynnerforskere unnlater å påpeke svakhetene i egen studie i diskusjonsdelen av deres oppgave og viser manglende forståelse og bruk av korrekt vitenskapelig språk. Imidlertid er det situasjoner der forskere trekker konklusjoner om årsakssammenheng, i hvert fall implisitt, og disse konklusjonene spiller en sentral rolle i vår beslutningsprosess (Clark et al 2011).

Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Frode Nyeng (2012) beskriver forskjeller om hva det vil si å forsvare vitenskapelig kunnskap og hvilke typer vitenskapelige modeller som er bedre å bruke en andre, og det er et hovedskille mellom hermeneutisk¹⁶ og positivistisk¹⁷ visjon. Positivistisk ideal er å legge til grunne at alle typer fenomener kan bruke samme vitenskapelige type det vil si at forskningen skal kun ha fokus på å beskrive det positive og som kan måles og beskrives (Johannesen et al 2011). I vår undersøkelse omkring DNB hadde vi som mål å bruke kvalitative intervju og da

¹⁶ En måte vi kan forstå verden på:

¹⁷ Positivism er en vitenskapelig tilnæringsmåte som fremhever den menneskelige erkjennelsens

måtte vi være oppmerksomme på å ikke gå i fellen ved kun å legge vekt på det positive som vi mente skjedde og utelukke det negative. Det å ha et balansert syn er viktig i en slik prosess.

Det skal studeres utenfra uten at forskeren har en påvirkning eller engasjerer seg i feltet som skal studeres. Kvalitative metoder egner seg best i slike sammenhenger, men positivistkритikken mener at utenfra observasjoner ikke vil gi innsikt i det som skjer mellom individer, fordi at de gjør har en menings dimensjon. De mener at for at forskeren skal få innblikk i meningen bak, må de delta i og snakke med individer og tolke det som skjer (Johannesen et al 2011).

I DNB må vi sette ting i sammenheng slik at vi får innsikten som behøves for å forstå meningen bak avgjørelsen, men vi måtte være gode på intervjueteknikk slik at vi fikk de svarene som skulle til for å belyse problematikken. En svakhet ved kvalitative intervjuer kan være at strukturen blir veldig løs og kan fortone seg som en samtale istedenfor et intervju. En annen svakhet er at informanten kan styre intervjuet i større grad enn det som er ønskelig (Johannesen et al 2011). Derfor var et grundig forarbeid viktig for oss for å få gode svar i undersøkelsen. DNB undersøkelsen kan være krevende siden vi beveger oss i et felt som er lite utviklet fra før av, det er mye nytt og spennende som skjer uten at vi eller andre sitter med fasitsvar. For å gjøre dette riktig krevdes mye forkunnskap fra oss om temaet vi skulle undersøke. I den forbindelse krevdes det gjennomarbeidet intervju som ga oss god viten, siden vi kun ville få en sjanse til å lykkes.

En utfordring er at vi jobbet med harde fakta, som er hvor lett vi kunne observere saker og ting og at virkeligheten er annerledes enn det man klarer å observere, når man ser på motivene bak svarene vi har fått inn. Kvalitative data er veldig avhengig og sårbar for forforståelse man har om forskningsproblemet. Slike data vil ofte knyttes mot menings sammenhenger, og slik kobling er ikke alltid like opplagt (Johannesen et al 2011). Årsakssammenheng tilsier at hvis DNB gjør A så skjer B, men det er ikke sikkert fordi at andre faktorer kan spille en større rolle enn det vi forventet som vi ikke undersøkte.

«No strategy is without its faults or limitations. Because of their deficiencies, researchers need to adopt a pragmatic attitude towards them» (Blaikie 2010: 25).

Vi måtte se på at datainnsamlingen var hensiktsmessig for vår forskningsoppgave og om vi kunne bruke et annet design. Vi måtte spørre oss om vi har funnet svakhetene og utelukket dem. For eksempel, hvor og hvordan data blir innsamlet, har vi god nok metode for innsamling, hvor mange personer ønsker vi å intervjuer og er det riktig personer vi kommer i

kontakt med. Fallgruvene er mange og vi må underveis justere og revurdere forskningsstrategien for å unngå dem (Nyeng, 2012).

En utfordring var at kvalitative data vi innsamlet i DNB ble brukt til å trekke bastante konklusjoner og vi generaliserte siden noen mønstre som trakk i en bestemt retning, samtidig som vi prøvde å unngå andre mønstre som ville trekke i en annen retning. Andre utfordringer kunne være at vår forskningsdesign så for snevert på individer fordi man undersøkte en relativt liten gruppe. Det er nettopp slike finurligheter og ulikheter man kan få fram ved kvalitativ forskning, noe som er med på å gi et mer realistisk bilde av virkeligheten. Hadde vi ikke hatt nok forhåndskunnskap innenfor vårt tema i DNB ville meningsdimensjonen som krever kvalifisert og refleksiv fortolkning feiles og alt ville blitt synsing. Vi ville da feilet med å utvikle modeller som potensielt kan utvikles til vitenskapelig kunnskap (Brinkman, 2007).

I vår forskningsoppgave som fokuserer på DNB jobbet vi med utvalgsstrategi og problemstilling som eventuelt måtte justeres etter hvert som det går fremover med den, fordi vi som forskere underveis blir klar over nyanser i opprinnelige problemstilling som kan gi bedre kunnskap. Dette kan være en trussel for vår forskningsdesign siden vi hele tiden må justere kursen og da kan fort ta valg som truer forskningens validitet og reliabilitet. Det kan også utgjøre en trussel mot kvaliteten på vår kvalitative forskningsstudie om DNB dersom alle valg er tatt på forhånd kontinuerlig må endres (Brinkman, 2007).

Etiske aspekter

Hva er etikk er et spørsmål som ikke er lett å besvare og heller er det ikke svart hvit, men det er i utgangspunktet om ditt moralskes kompass og om hva som er riktig og galt. Alle har en del prinsipper man følger for å være på den «riktige siden» av sin egen moral (Johannsen et al, 2011). Slik er det også i ulike organisasjoner (les DNB) og samfunn som vi kan si er en viss norm som gjenspeiles hos oss mennesker, og ugrei oppførsel får som regel konsekvenser i omdømmetap og lignende.

I forskning er det snakk om rett og galt og hvilke konsekvenser våre handlinger og oppførsel vil få på andre individer eller grupper. Som forsker vil man kreve at man har en høy etisk standard som ikke kan trekkes i tvil i la forskningsarbeidet og at man holder seg innenfor lover og regler, har vurdert sin habilitet og uavhengighet (Johannessen et al, 2011).

I DNB har vi også regler i forhold til dette som vi må forholde oss til, og som man ikke kan bryte uten at det får konsekvenser. Vi må også være oppmerksom på at alle regler ikke er skrevet ned, og slik at de er uformelle i DNBs kultur og organisasjon

NESH, som er Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, har publisert retningslinjer for forskning og ble oppdatert i 2016 (Eikkom.no, 2018). Disse er delt inn i 6 enheter:

1. Forskning samfunn og etikk
2. Hensyn til personer
3. Hensyn til grupper og institusjoner
4. Forskersamfunnet
5. Oppdragsforskning
6. Forskningsformidling

I vår oppgave har vi anonymisert våre samtalepartnere (Johannsen et al, 2011). Siden dataene er anonymiserte vil ikke DNB se hvem som står bak ulike sitat eller innhold. Hvis det er «åpne data» vil vi måtte søke om lagring i henhold til GDPR og eventuelt melde dette inn til personvernsavdelingen ved Norsk Senter for Forskningsdata AS.

Når vi har klart å ordne vårt materiale (intervjuer o.l.) vil det bli sendt til informantene i DNB til vurdering og signering slik at det er godkjent. Her vil det gjøres en jobb, når vi skal gjøre det anonymt eller legge det frem som sitater fra de informantene som ønsker det. Det er sterke GDPR hensyn å ta og vi må trå forsiktig slik at det ikke skjer noen overtramp fra vår side.

Kildebruk

Kildebruk og referanser er viktig å synliggjøre under hele forskningen slik at man kan spore frem og etterprøve alt som står i oppgaven (Johannessen et al, 2011). I vår forskning om DNB som kan være relevant for andre vil de sikkert gå gjennom vårt materiale for å se om vi har gjort det riktig. Sentrale elementer kan sies å være:

- Forskningsoppgaven om DNB skal være vårt eget verk og være basert på det vi har lært og forsket.
- Leseren skal klare å spore seg frem til hvor vi har funnet vårt fagstoff fra, og kan gå direkte inn i litteraturen og finne det vedkommende søker etter.
- Det skal klart fremkomme hva som er brukt fra eksisterende materiale og hva som er egne analyser, tolkninger og resonnement samt annet materiell (fra DNB f.eks.).
- Vi kan gjengi et utsnitt av en kilde, og lengre tekster eller tekstutsnitt gjengis i resyméform.
- Forfattere som er brukt har krav på å bli kreditert og synliggjort.

- Vi må skille mellom generelle og spesifikke henvisninger.

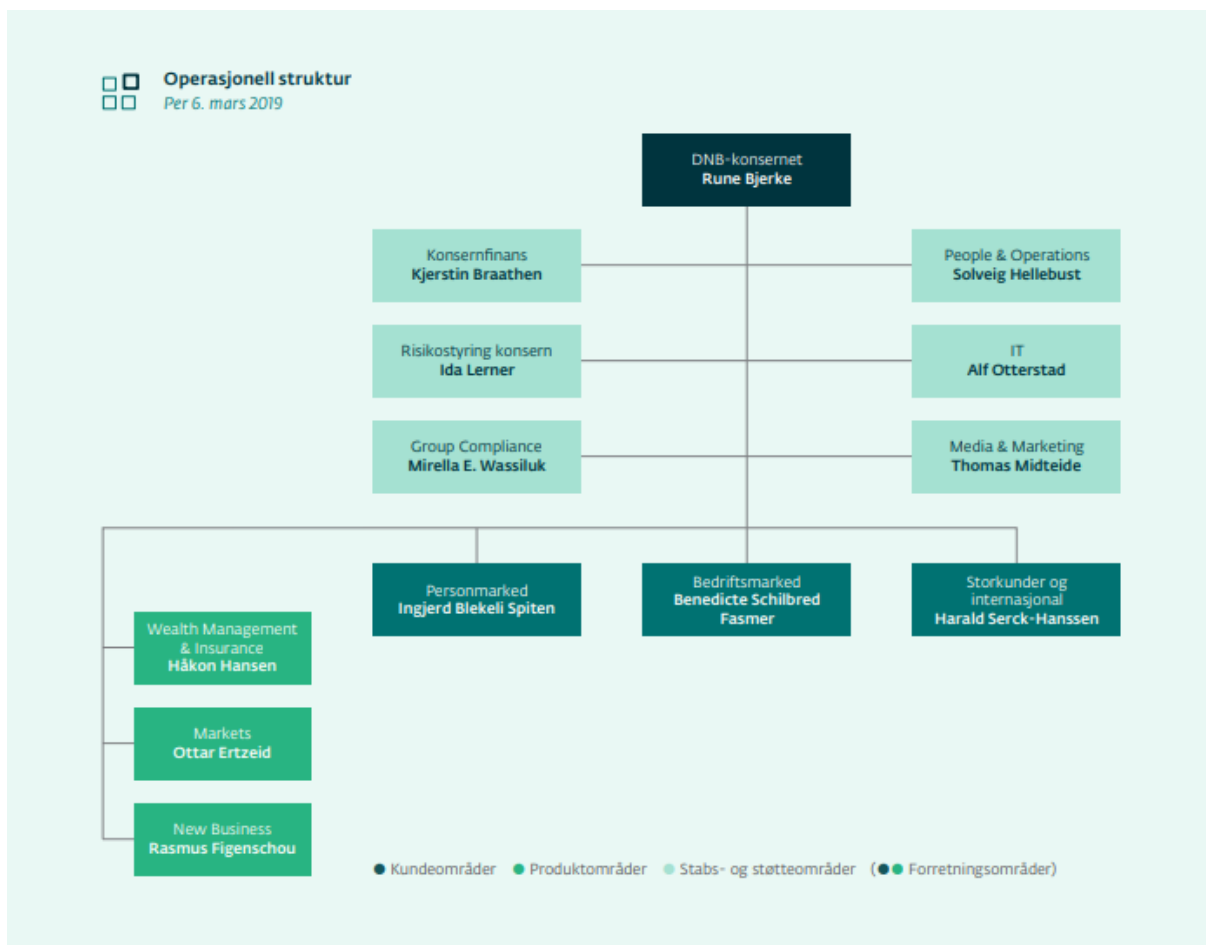
Fokus på disse punktene vil gjøre at det skapes en tydelighet og åpenhet omkring dette. Dette vil gi forskningen vår økt validitet og reliabilitet.

Empiri

I dette kapitlet presenterer vi litt om DNB og deres organisasjonskart på overordnet nivå. Vi vil så prøve å forklare hvilke nivåer vi har foretatt våre kvalitative intervjuer for å samle inn vår empiri. Vi legger ved Empirien som vedlegg (Vedlegg II).

DNB er Norges største finansielle konsern og en av de største i Norden når det gjelder markedsverdi. Konsernet tilbyr et komplett spekter av finansielle tjenester inkludert lån, sparing, rådgivningstjenester, forsikrings- og pensjonsprodukter for privat- og bedriftskunder. DNB Bank-divisjonen er den største enheten i DNB-konsernet og Norges største bank. De tilbyr tjenester til bedrifts-, detaljhandels- og verdipapirmarkedene samt offentlig sektor. Innenlands har de en investeringsbank, DNB Markets, finansselskapet Cresco, eiendomsmeglerfirmaet DNB Eiendom og DNB Asset Management som opererer som fondsforvalter for institusjonelle kunder i Norge og Sverige. DNB har den største kundemassen i det norske finansmarkedet og er ledende innen de fleste innenlandske markedssegmenter. I Norge har DNB mer enn 2,3 millioner personkunder og mer enn 200 000 bedriftskunder, med 61 filialkontorer.

Konsernledelsen er konsernsjefens kollegium for overordnet ledelse i DNB. Alle vesentlige beslutninger fattes i samråd med konsernledelsen. DNB består av 6 «støtteområder» og 6 «forretningsområder». Av de 6 forretningsområdene er 3 «produktområder» og 3 «kundeområder». Dette kan vi se i figur 5. Disse områdene består igjen av en eller flere «divisjoner» som igjen består av en eller flere «seksjonsledere».



Figur 5 Operasjonell Struktur i DNB (DNB årsrapport 2018)

I vår innsamling av empiri har vi fysisk intervjuet flere divisjonsdirektører og seksjonsledere innenfor hvert av følgende områder:

New Business, Bedriftsmarked, Personmarked, Storkunder og IT. Dette ga oss muligheten til å samle empiri på tvers av alle DNB sine områder. Innenfor disse områdene er det flere divisjoner. Vi omtaler divisjonene i New Business for «Innovasjonsdivisjoner». Divisjonene innenfor Bedriftsmarked, Personmarked og Storkunder omtaler vi som «forretningsdivisjoner». Divisjonene innen IT omtaler vi som «IT divisjoner».

I tillegg til de fysiske intervjuene hadde vi en runde via e post hvor vi stilte oppfølgings spørsmål der vi følte det var noe vi ikke hadde fått svar på.

Analyse

Til å starte med vil vi si at DNB gjør en del bra ting for å støtte sin strategi og reisen til å transformere seg fra en tradisjonell bankvirksomhet til å bli en teknologi konsern.

Diagram med viktigste funn

Tabellene nedenfor viser våre viktigste funn i tabellform. Vi har gruppert funnene i resultater fra forretningsvisjoner og innovasjonsdivisjoner per spørsmål i intervju guide.

Ressurser	Forretningsdivisjoner	Innovasjonsdivisjoner
Mennesker og kompetanse . Hvordan er sammensetning av mennesker og kompetanse i divisjonen/seksjonen når det kommer til innovasjon?	Pros: - Massiv kompetanse på forretning/bank - God økonomi Cons (gjelder for de fleste forretningsdivisjoner med noen unntak): - mangel på innovasjonskompetanse - fristiller ikke ressursene til innovasjonsarbeid - manglende mangfold pga aldrende "workforce" - Behov for rekruttering av innovasjonskompetanse - Behov for mer takhøyde for å eksperimentere - Lite samarbeid på tvers av divisjoner og utenfor DNB	Pros: - Masse kompetanse på innovasjon - God økonomi - Støttes av strategien fra ledelsen - Stor takhøyde for å eksperimentere - Mangfold i ressursene Cons (med unntak av noen divisjoner): - Lite kompetanse på forretning/bank
Tid og ressursallokering Hva er dine synspunkter på hvordan tid og andre ressurser er allokert til aktiviteter relatert til innovasjon, utforskning, refleksjon og problemløsning, i divisjonen din?	Cons: - Gamle systemer (krever mye tid og ressurser) - Lite tid og midler til innovasjon - IT ressurser er ikke lett tilgjengelig - Mangel på effektiv ressurstyring	Bra
Verktøy og rammeverk Er det noen verktøy eller rammeverk tilgjengelig for å administrere og vurdere innovasjon?	Pros: - "DNB Way of Innovation" - Kurs i Innovasjonsrammeverk og verktøy (Design Thinking, Confluence, Jira etc) Cons: - rammeverket er ganske nytt og ikke alle kjenner til dette	Pros: - "DNB Way of Innovation" - Kurs i Innovasjonsrammeverk og verktøy (Design Thinking, Confluence, Jira etc) - Bruker Agile metode for IT utvikling
Innovasjons forståelse Oppfatter du at DNB og din divisjon, forstår hva innovasjon er, betydningen av det og hvordan du skal jobbe med det?	Pros: - God innovasjonsforståelse hos ledelsen - God forståelse for forretning og kundens behov Cons: - Mindre forståelse i nivåene nedover i organisasjonen	Pros: - God innovasjonsforståelse hos alle Cons: - Lite forståelse for forretning
Ressursoppfatning Vet DNB, og din divisjon, hvordan markedet er strukturert og hvordan å konkurrere i det?	Pros: - God oversikt over markedet	Pros: - God oversikt over markedet

Prosesser	Forretningsdivisjoner	Innovasjonsdivisjoner
<p>Forklarende prosesser</p> <p>Oppfatter du at divisjonen din gjennomfører tilstrekkelig innsats for å utforske nye forretning eller teknologiske muligheter?</p>	<p>Pros:</p> <p>Noen divisjoner jobber en del med forbedringer og innovasjonsprosesser</p> <p>Cons:</p> <p>-For noen divisjoner støtter ikke innovasjonsstrategien til DNB strategien for divisjonene dermed har de ikke midler til å utforske</p> <p>- Noen ideer blir borte i at ting samles i felles "pool" oppgaver for kjernevirksomhet</p>	<p>Pros:</p> <p>Jobber hovedsakelig med innovasjon</p>
<p>Inkubasjon</p> <p>Er det effektive måter å innlemme nye ideer eller løsninger inn i utviklingsorganisasjonen og deretter implementere dem i produkter eller kundetilbud?</p>	<p>Con:</p> <p>- Byråkratisk</p> <p>- Ikke alltid man skjønner hvem man skal snakke med for å få til noe</p>	
<p>Læring og avlæring</p> <p>Har divisjonenes jobbet med å fremme, omarrangere eller forandre kompetansen til organisasjonen for å bli konkurransedyktige i et skiftende marked?</p>	<p>Pros:</p> <p>- Mange som tar kurs og tar til seg ny kompetanse</p> <p>- Ansetter eksterne folk for å få ny kompetanse</p> <p>Cons:</p> <p>Avlæring er et problem, særlig blant ledelse og seniorer</p>	<p>Pros:</p> <p>- Nyetablerte divisjoner som er satt sammen av eksperter rekruttert både fra eksternt og internt</p> <p>- Bruker ca 50% av tiden på læring og avlæring</p>
<p>Byråkrati</p> <p>Oppfatter du at byråkratiet er hemmende i dag i forhold til hvordan du vil jobbe med innovasjon</p>	<p>Ja. Oppfattes hovedsakelig byråkratisk, samtidig som noen mente at det kreves byråkrati i et så stort konsern som DNB for å skape et system.</p>	<p>Cons:</p> <p>Bestilling av IT ressurser oppfattes veldig tungvint</p>
<p>Klarhet og diffusjon</p> <p>Oppfatter du at det er en klar strategi for innovasjon, og er det kjent blant medarbeiderne?</p>	<p>Pros</p> <p>- Godt kjent blant ledelsen og de fleste ansatte.</p> <p>- Kan kommuniseres ytterligere i detalj</p>	<p>Pros:</p> <p>- Godt kjent</p>
<p>Strategi vs operativt</p> <p>Føler du at innovasjonsaktiviteten i divisjonenes din er avledet av eller knyttet til en innovasjonsstrategi?</p>	<p>Ja, den er avledet av innovasjonsstrategien samtidig som at strategien for divisjonen i seg selv spiller en stor rolle.</p>	<p>Ja</p>

Kultur	Forretningsdivisjoner	Innovasjonsdivisjoner
<p>Kultur for kreativitet Oppfordres kreative løsninger eller ukonvensjonelle ideer - og blir de tatt i bruk eller implementert av din divisjonen?</p>	<p>Pros: - Mye kreativitet - Endringsvillighet</p> <p>Con: - Tradisjonell "bank" tankegang - Redd for å feile - Ting tar tid /Byråkratisk</p>	<p>Pros: - Stor takhøyde og åpen kultur - Fokus å skape verdier - Utradisjonelle (tenker annerledes) - Høy tempo / kort vei til ledelse (med unntak av IT)</p>
<p>Organisasjonsmessige avhengigheter Forklar hvordan divisjonens din håndterer problemer med å være relevant både teknologisk og forretningsmessig - og vurderer fremtidige muligheter?</p>	<p>Cons: - Sårbare for endringer i systemer - Lovpålagte krav - Lite kursing på forretningsfag - Begrenset av ressursene tilgjengelig fra IT - Tror man skaper innovasjon, selv om det kanskje bare er samme ting i ny forpakning ("Spare" appen er fortsatt en tjeneste som går på å spare).</p>	<p>Pros: - Stort fokus på å bryte mønster - Fokus på verktøy, metodikk, seminarer og workshop - Læring av ny teknologi</p>
<p>Beslutningsgrunnlag og regler for innovasjon Oppfatter du regler for beslutningstaking og evaluering av nye ideer for å være klare og egnet for å muliggjøre innovasjon?</p>	<p>Pro: - Fokus på bruk av innovation board</p> <p>Cons: - Stort fokus på egne løsninger - Uklart ansvar for beslutninger (noen snakker sammen) - Utvikling på impuls (uten vurdering av kunde verdi og kundebehov)</p>	<p>Pro: - Følger innovasjonsstrategien - Fokus på radial innovasjon - Ledelsen jobber i team med de ansatte - Lett å komme til beslutninger</p>
<p>Eksterne relasjoner Forklar hvordan divisjonen din samarbeider med eller vurderer eksterne aktører for å muliggjøre innovasjon?</p>	<p>Pros: - Mye prosjektarbeid på tvers i DNB</p> <p>Cons: - Lite samarbeid utenfor banken (ansvaret er lagt på innovasjonsdivisjoner)</p>	<p>Pros: - Mye samarbeid med eksterne aktører (Universiteter, FinTech og andre organiasjoner)</p>
<p>Klar beslutning og ansvarsfordeling Er det klart og hensiktsmessig hvordan mandat og ansvar er tildelt i vår divisjonen i forhold til innovasjon?</p>	<p>Pros: "The DNB way of Innovation" legger noen føringer</p> <p>Cons: - Uklart hvem som har ansvar for beslutning for innovasjon (ikke en klar skille mellom innovasjon og forretning for inkrementell innovasjon).</p>	<p>Pros: "The DNB way of Innovation" legger noen føringer</p>

Generelt	Forretningsdivisjoner	Innovasjonsdivisjoner
Hva synes du er de største faktorene som tilrettelegger/hemmer når det gjelder innovasjon i din divisjonen?	Pros: - Forretningsforståelse - God økonomi, dersom vi kan bruke midler Cons: - Mangel på ressurser - Samarbeid på tvers av divisjonene	
Design thinking		
Brukes det DT i divisjonene?	Nei	Ja

Ressurser

Som nevnt tidligere i litteraturgjennomgangen er ressurser en av de viktigste byggesteiner som skaper innovasjon Christensen (2013). Ressursene vi snakker om her kan være mennesker, kompetanse, økonomi og partnere. Vi skal i de neste avsnittene se på ressurser i DNB sine divisjoner som vi intervjuet for å se om de er rustet til å skape innovasjon. Vi skal starte med å se på de ansatte og deres kompetanse, om de ansatte rustet opp til å skape innovasjon. Vi skal videre i avsnittene se på hvordan ansatte bruker tiden sin og ressursallokeringen i forhold til å jobbe med innovasjon. Vi skal også se på om de benytter seg av verktøy og rammeverk når de jobber med innovasjon. Tilslutt så skal vi se på deres innovasjonsforståelse og deres forståelse for hvordan markedet er strukturert.

Mennesker og kompetanse.

“There is quite a lot of great people who are inside...who have been working 12 years in different areas and could bring a lot of inside on how to actually to innovate “

- Seksjonsleder forretningsdivisjon

Alle informantene påpekt at deres ansatte i DNB har høy kompetanse innenfor forretningsområdene de jobber i. Videre fremgår det at det ofte rekrutteres internt og de ansatte har som regel lang fartstid innenfor banken fra forskjellige avdelinger slik at de har forretningskompetanse på flere områder i banken. Ifølge en av informantene er også innovasjonsdivisjonene svært gode på forretningsområder. Som nevnt tidligere virker innovasjonsdivisjonene som støtteavdelinger for hele DNB konsernet og som bidrar ut i andre

divisjoner med innovasjonskompetanse. Vi har inntrykk av at banken har divisjoner med kompetanse enten i forretningsområder eller innovasjon. Som nevnt innledningsvis så påpeker Christensen (2013) at ressurser i form av kompetanse er en av de viktigste byggesteinene som skaper innovasjon. Vi har inntrykk av at banken sitter på mye kompetanse på bankens forretningsområder. I tillegg til dette har DNB mye kompetanse på innovasjon, men dette gjelder stort sett divisjoner som driver med innovasjon. Det er viktig for DNB at de kombinerer kompetanse på forretningsområdene og innovasjon for å være i bedre stand til å skape innovasjon. Dette støttes også av Christensen (2013) og Lawson & Samson (2001) som hevder at kompetansen må deles mellom forretningsområder og innovasjonsavdelinger for å skape innovasjonskapabilitet. Vi observerer at DNB mangler innovasjonskompetanse i divisjoner som driver med forretningsområder. Et av unntakene er en av innovasjonsdivisjonene i New Business som er satt opp litt annerledes enn DNB forøvrig. I denne divisjonen er de veldig fokusert på å skape noe nytt med teknologi. Divisjonen består av forretningsmennesker og teknologer. Vi mener at DNB bør følge denne strukturen i divisjoner som driver med forretningsområder. Disse divisjonene bør ha miks av forretning, teknologi og innovasjons kompetanse for å øke innovasjonskraften.

«...man ser at banken tjener veldig gode penger .. man ser endringer, man ser at det kommer ny teknologi inn, nye konkurrenter, reguleringer osv. Men har ikke sett den store impacten av alt dette helt enda da på bunnlinjen,.. DNB har enda en vei å gå..for å skape den «sense of urgency» og den felles forståelsen for viktigheten av innovasjon.»

- *Divisjonsdirektør innovasjonsdivisjon*

Guan og Ma (2003) mener at organisasjoner som bruker økonomiske ressurser vil øke innovasjonskapabilitet. Når det kommer til økonomiske ressurser mener informantene at DNB tjener gode penger på tross av at det har dukket opp mange konkurrenter og reguleringer. Ifølge en av informantene har ikke DNB hatt hastverk med fokus på innovasjon slik som for eksempel man har hatt i telecom bransjen. For å ha konkurransefortrinn er DNB nødt til å holde seg innovative. De må ikke bare utnytte sin kompetanse men de må også oppgradere den. Vi ser at det er noen divisjoner som jobber med innovasjonsarbeid mens i noen divisjoner får man ikke fristilt ressursene til å drive med innovasjonsarbeid. De er opptatt med å få den daglige forretningen til å gå rundt. Dette gjelder særlig divisjoner som driver med

forretningsområder. Her bør DNB bruke mer penger til å fristille disse ressursene slik at de kan drive med innovasjons arbeid. Dette vil på sikt skape mer innovasjonskapabilitet da disse ressursene er mest egnet til å drive med innovasjon siden de har god forståelse av forretningen.

«...divisjonen er jo rekruttert ... folk som har jobbet med betaling tidligere, så liksom forståelsen for DNBs betalingsløsninger er jo veldig høy, forståelsen for betaling er høy...trening i å tenke innovasjon og så erfaring, at man tenker «disruptivt» og da erfaring i å tenke annerledes er jo da variabelt og interessen for det er variabelt»

- Seksjonsleder innovasjonsdivisjon

Det fremgår av informantene at divisjonene og seksjonene som jobber med forretningsområder har rekruttert internt og de ansatte her har lang fartstid innenfor banken i forskjellige områder slik at de har den tunge forretningskompetansen på bank. En av informantene sier at når det kommer til å tenke «disruptivt», annerledes eller innovasjon så er interessen for det variabelt på grunn av divisjonens aldrende «work force» som har kunnskap om det eksisterende. Når det kommer nye ideer så forstår de kompleksiteten i det men samtidig så kan det fort bli en stor risiko i å låse seg i det eksisterende. Som nevnt tidligere i teori kapitlet, for å skape innovasjon krever kunnskap og evne til å se hva som kan bli vellykket og verdifullt (Atkinson et al., 2014). Det virker som divisjoner som driver med forretning har mye kompetanse på forretningsområder som kreves for å innovere. De ansatte og ledelsen kan se hvilke produkter eller tjenester som kan bli vellykket og skape verdi for kunder og partnere, men det de mangler kompetanse på er hvordan de skal gå fram for å utvikle disse produktene. Bassett & Jones (2005) mener at mangfold i form av form av alder, kjønn, kompetanse, utdanning, og bakgrunn fører til innovasjon. Vi observerer at DNB har utfordringer i divisjoner som driver med forretningsutvikling med at de ikke har mangfold i alder, kjønn og kompetanse. Dette hemmer innovasjonskapabiliteten i DNB i dag. For å få mer mangfold i disse divisjonene kan disse divisjonene i framtiden ha fokus på å rekruttere nyansatte slik at det blir mer mangfold i disse divisjoner. Divisjonene kan rekruttere innovasjonskompetanse både fra internt eller eksternt i organisasjonen. Når det kommer til mangfold i alder bør de ha fokus på å rekruttere yngre folk gjerne lærlinger rett fra universitetene slik at den viktige forretningskompetansen blir overført til de yngre ansatte før de aldrende ansatte går av med pensjon.

I DNB har noen divisjoner fokus på «New Business». Denne divisjonen jobber som støtteavdeling for hele DNB konsernet som bidrar til innovasjon ut i andre divisjoner med fokus på forretningsområder. De består av ansatte som er eksperter på innovasjon og bidrar til innovasjonskompetanse i divisjoner der noen ønsker å innovere. I tillegg til dette har DNB en divisjon som er satt opp til å skape noe nytt med teknologi eller skape nye forretningsområder og nye inntektskilder for DNB. Ansatte i disse divisjonene i DNB har gründeregenskaper som ofte skal til for å skape innovasjon og særlig radikal innovasjon. Som nevnt tidligere i teorikapittel mener O'Connor (2008b) at med gründeregenskaper klarer de ansatte å identifisere mulighetene og samtidig ha drivkraften til å få implementert ideer. Vi ser at ansatte i disse divisjoner har fått stor takhøyde til å være utforskende og eksperimenterende. Her eksperimenterer de for å se hva som virker og ikke virker. Vi ser at disse utforskende egenskapene er helt eller delvis fraværende i divisjoner som driver med forretningsområder. Ansatte i disse avdelingene bør få mer rom til å prøve og feile slik at gründeregenskapene kan utvikles og på sikt føre til mer innovasjonskapabilitet. Ifølge Guan & Ma (2003) er det viktig for ledelsen å gi de ansatte passende roller slik at organisasjon kan utnytte deres gründeregenskaper. Vi mener at i divisjonene som driver med forretningsutvikling er det mange ansatte som har mye kunnskap om forretning som kanskje ikke får utnyttet kunnskapen, fordi de sitter med feil rolle eller at de ikke får tid til å drive med innovasjonsarbeid. Her bør ledelsen i disse divisjonene gi de ansatte passende roller slik at de kan utnytte deres kompetanse. Ellers kan det være fare for at de forlater DNB og søker disse rollene andre steder.

«... mens de fleste andre må be om midler til IT-utvikling, så er det slik at ikke bare har vi ikke bedt om å ha et IT-utviklingsbudsjett men vi har eksplisitt bedt om å ikke ha det, fordi da kan vi tillate oss å gjøre ting som er mere radikalt da innenfor innovasjon enn det som ofte er mulig å få til gjennom å skulle konkurrere om de samme midlene, som, klassisk innovation-dilemma»

- *Divisjonsdirektør innovasjonsdivisjon*

En av informantene i innovasjonsenhet sier at mens de fleste andre divisjoner må be om midler til IT-utvikling, så har de eksplisitt bedt om å ikke ha det. Da kan de tillate seg å gjøre ting som er mer radikalt innenfor innovasjon enn det som ofte er mulig å få til gjennom å

måtte konkurrere om de samme midlene som resten av organisasjon. Altså et klassisk innovasjons dilemma. Lawson & Samson (2001) mener at hvis ansatte gis støtte til og noen frie tøylar vil dette føre til mer innovasjon.

Her synes vi at DNB gjør det riktig i å støtte denne divisjonen økonomisk slik at de har noe frie midler når det kommer til IT utvikling. Dette fører til at de kan prøve og feile noe mer radikalt. Men på den andre siden har vi inntrykk av at divisjoner med fokus på forretningsområder har lite rom for å feile og utforske. En av informantene fra forretningsområde sier følgende:

«...du sitter med en fot på gassen og en på bremsen. Så da er det litt slik at jeg tror at det er enten eller. Enten så føler du at du får lov å drive med innovasjon som medarbeider, eller så er du en av de som føler at du er ansatt for å passe på at ting ikke går galt...».

- *Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon*

I disse divisjonene mener vi at banken bør være mer utforskende i forhold til at det bør gi mer rom for prøving og feiling slik at det øker innovasjon kraften i disse divisjonene.

Som nevnt tidligere i teorikapittel kjennetegnes organisasjoner som innoverer ved at det ofte oppstår kreative energifelter (Johannesen, 2013; Gratton, 2007). De fleste informantene har påpekt at de har ansatte som både er høyt motiverte og besitter massevis av kunnskap men at divisjoner som driver med forretningsutvikling er til en viss grad bundet i eksisterende prosjekter som går på vedlikehold og videreutvikling av systemer og løsninger. Så lenge disse hverdagsaktiviteter ikke settes til side for ildsjelene så vil det ikke oppstå kreative energifelter. Ledelsen i disse divisjonene bør legge til rette for at disse kreative energifelter kan dukke opp ved å sette inn ressurser som kan ta seg av rutineoppgaver slik at ildsjelene kan løsrive seg fra rutineoppgaver. Når ildsjelene i DNB får rom for å skape noe nytt og utfordrende vil det etterhvert dukke opp energifelter som på sikt vil skape innovasjon.

Ifølge Quintane et al. (2011) skapes mye av innovasjonen via prosjektarbeid og prosjekt team. Ifølge Johannesen (2013) og Gratton (2007) er det ikke nok at teamet samarbeider godt internt. For å skape innovasjon må teamet jobbe på tvers av organisasjonen og ofte utenfor organisasjonen. Via informantene har vi inntrykk av at det arbeides mye med prosjekt internt i divisjoner. Både de som jobber med innovasjon og divisjoner som jobber med

forretningsområder. Men vi har inntrykk av at det er stort sett divisjoner som driver med innovasjons arbeid som jobber på tvers av organisasjonen. Her må også divisjoner som jobber med forretningsutvikling være flinkere til å jobbe på tvers av organisasjoner for å skape mer innovasjon. I DNB er det en divisjon som jobber på tvers av konsern og jobber med partnerprosjekter. Disse prosjektene går på tvers av forskjellige segmenter og jobber tett med partnere. Utenom denne divisjonen bør både innovasjonsdivisjonene og divisjoner som driver med forretningsutvikling i større grad involvere eksterne eksperter eller partnere inn i innovasjonsprosjektene sine for å øke innovasjonskapabilitet.

Tid og ressursallokering

Flere av lederne i seksjonene som driver med forretningsutvikling vedkjenner at de til en viss grad ender med å bli bundet i eksisterende prosjekter som er viktige og som ikke kan vente, men som på en måte ikke skaper massiv innovasjon. De har utfordringer med systemer og løsninger som er veldig gamle. Vedlikehold og videreutvikling av disse tar mye av ressursene i divisjonene. Midlene som de har til inkrementell innovasjon, eller vanlig produktutvikling blir veldig ofte brukt på ting som fikses «nå». I utgangspunktet har disse divisjonene noen personer som har evne til å tenke annerledes men de virker som de ikke blir tilstrekkelig fristilt til å drive med innovasjonsarbeid. En informant påpeker at i disse divisjonene jobber det folk med hverdagsforretning som kanskje kunne ha bidratt med innovative ideer og som kunne ha ført til innovasjon, men har ikke mer tid enn å gjøre sine daglige gjøremål. Her mente informanten at de har forbedringspotensial. Ifølge en av informantene finnes det i alle divisjoner innovasjons team med folk som er mer fokusert på framtiden enn det som skjer for tiden. På den måten har DNB vært flinke på at de har dedikerte team som kan jobbe med innovasjon men det kunne ha vært mer av det ute i divisjonene som driver med forretningsutvikling. Et samarbeid eller link mellom de dedikerte innovasjon teams og kjerneforretning kunne vært bedre. Som vi har nevnt tidligere i teori kapitlet krever innovasjonsprosjekter i likhet med andre prosjekter ressurser og her ser vi at divisjonene som driver med forretningsutvikling må få fristilt sine ansatte som har forståelse for innovasjon og er gode på forretningsforståelse. I en studie utført av Lawson & Samson (2001) viste at antall innovasjonsprosjekter økte med mer finansiering og ressursallokering. Vi mener at DNB bør øke finansiering og ressursallokering i forretningsområdene for å fremme innovasjon.

«...hvert område har jo fått sine IT-midler og ressurser, og så må jo hvert forretningsområde prioritere ...det som blir prioritert av forretningsområdene det

går på «fix the basic og core», og ikke så mye innovasjon og .. av nye innovasjonsprosjekter.. har man ikke råd til fordi da har man allerede brukt opp pengene til core produkter.»

- *Divisjonsdirektør innovasjonsdivisjon*

Ifølge en av informantene får hvert område sine IT-midler og ressurser. Her må hvert forretningsområde prioritere etter de midlene og ressursene som de har fått tildelt. Litt av utfordringen i forhold til innovasjon der er at veldig mye av det som blir prioritert av forretningsområdene går på «fix the basic and core», og ikke så mye innovasjon. Veldig mye av det som kommer inn av nye innovasjonsprosjekter senere har man ikke råd til fordi da har man allerede brukt opp pengene til kjerne produkter. Informanten stiller spørsmålsteget til den konsulentforretningsmodellen som man har rundt IT, at når man bruker IT-midler så blir prosjektet fakturert for de timene man bruker IT-ressurser. Det skaper et kunde-leverandørforhold, mens egentlig er de jo samme selskap og har samme mål. Så det er noe han ville ha endret på for å kunne forbedre IT samhandling og prioriteringsprosessen. Så lenge alt blir levert inn i samme bolk og blir prioritert på samme vilkår så tror informanten at innovasjon i veldig mange tilfeller tape eller gå på kompromisser. Ved kompromisser vil man ikke oppnå optimale innovasjonsresultater. Informanten mener at det er noen forbedringsområder rundt IT. Her mener vi DNB bør øke finansieringen rundt det å kunne bruke IT ressurser i sine innovasjonsprosjekter. Bruken av IT ressurser til innovasjonsarbeid bør ikke gå på bekostning av prosjekter som går på vedlikeholdsprosjekter. DNB bør ha en annen modell for hvordan resten av organisasjonen kan bruke IT ressursene i deres prosjekter enn «konsulent» modellen som de har i dag. Som nevnt tidligere vil man med mer finansiering og ressursallokering få flere innovasjonsprosjekter. Dette er også i tråd med Lawson & Samson (2001) som mener at mer finansiering og ressursallokering øker innovasjonsskapabilitet.

En av informantene påpekte at det er generelt problematisk i DNB at det er altfor mange som skal være med på altfor mye. Med det mener han at ressursene blir involvert i for mange prosjekter eller initiativer på en gang slik at de involverte blir løpende mellom møter for å diskutere de initiativene. Det gjør at de ikke rekker å produsere, å være produktiv og skape framdrift. Målet for DNB bør ikke være stort antall innovasjonsprosjekter, men de bør fokusere på å satse på de riktige prosjektene. Det bør være en god miks av høye og lavrisiko prosjekter. I tillegg til dette bør disse prosjektene ha et samsvar med DNBs nåværende

forretningsplan og retningen den beveger mot. Dette er samsvar med hva O'Connor (2008b) mener om at organisasjoner bør ha en god miks av høy og lavrisiko prosjekter som samsvarer med organisasjonens forretningsplan. Noe som vil øke deres innovasjonskapabilitet.

Innovative organisasjoner benytter seg av en rekke finansieringskanaler. Dette for å oppmuntre til risikotaking og entreprenørskap. Lawson & Samson (2001) mener ulike finansieringskanaler fører også til at beslutningen rundt innovasjon blir spredt rundt i hele organisasjonen og dermed vil ikke organisasjonen virke stiv. Vi mener at divisjoner med fokus på forretningsområder har for lite høyde tak og ikke rom for å feile og utforske. Her foreslår vi at banken finansierer disse avdelingen med økonomiske og menneskelig ressurser slik at det kan oppmuntre til risikotakning og entreprenørskap i disse divisjonene. Divisjonene bør også stå friere ved å kunne bestemme innovasjonsprosjekter de skal satse på.

Vedlikeholds prosjekter bør ikke gå på bekostning av innovasjonsprosjekter på grunn av mangel på ressurser.

I følge Tidd et al. (1997) fungerer ildsjelene som forretningsinnovatører, organisatoriske sponsorer eller teknologiske portvakter. De ansatte i divisjonene som er gode på forretning og har innovative kapabiliteter kan kalles for ildsjeler. Vi mener divisjonsledelsen bør ha med ildsjelene på innovasjonsprosjekter og oppmuntre de til å prøve å feile (entreprenørskap og risikotakning). Å finansiere divisjonene som mangler ressurser på innovasjonsprosjekter samt å bruke ildsjelene i disse prosjektene vil føre til mer innovasjon i disse divisjonene.

I divisjoner som jobber med forretningsområde er det mange ansatte som har dedikerte roller til dette. Det er ansatte som jobber med produktutvikling, forretningsutvikling, digital innovasjon. Det er produkteiere i samarbeid med IT som skal drive kontinuerlig forbedring på deres produkter. Det vil si vi har inkrementell innovasjon hele tiden i forretningsområder. Men så har vi divisjoner i DNB som støtter andre forretningsområder, divisjoner eller prosjekter i å løse utfordringer. De hjelper forretningsområder med hvordan de skal bli gode på problemløsning og innovere. De ansatte i disse avdelingene er gode problem løserer, flinke til å forstå problemer, har innsikt, men samtidig klarer de å tenke kreativt i forhold til å komme på ideer. De lærer andre forretningsområder til å klare å tenke nytt, klarer og vurderer de nye ideene de har, på en god måte, og samtidig klare å fange dårlig ideer raskere slik at DNB ikke bruker unødvendig mye ressurser på dem. Ifølge (Burgelman & Maidique, 1988) er det viktig for en organisasjon å opptrå dynamisk i forhold til å flytte sine ressurser hvor de

trengs på en effektiv måte for å kunne oppnå innovasjonssuksess. Stort sett er alle divisjoner i DNB som setter i gang prosjekter flinke til å flytte på ressursene til de prosjektene hvor det er behov for dem. Når prosjektene er godkjent og kompetansetypen er adressert snakker lederne på tvers av organisasjonen for å finne de riktige ressursene. Her er flere påpekt at IT ressursene er det vanskelig å få tak på. Og prosjektene må ofte vente på IT ressurser.

Ifølge en av informantene er en annen utfordring i forbindelse med utnyttelse av ressursene er at det brukes mye tid på idégenerering og veldig masse ressurser, både mennesker og penger, på å jobbe med produkter og idéer uten å validere de. Så det som mangler nesten totalt i DNB er en vitenskapelig metodisk og profesjonell holdning til innovasjon. Det som ifølge en informant mangler i DNB er at det defineres gode problemutsagn, generere idéer på en systematisk måte, designe eksperimenter for å raskt teste de hypotesene. Det mangler ifølge informanten hos forretningsutviklere, innovasjonsspesialister og ellers i DNB.

Ifølge Burgelman & Maidique (1988) bidrar effektiv ressursforvaltning til innovasjon. Her bør DNB ha en effektivt og oversiktlig ressursstyring slik at de kan bidra til med ressurser der de trengs. Ressursstyring bør gå på tvers av divisjoner som både driver med forretningsområder og innovasjon slik at man kan validere ideer med den riktige kompetanse tidligere i prosjektet uten å sløse ressurser. Om DNB lykkes med ressursstyringen og klarer å administrere bedre innovasjonsprosessene sine vil de etterhvert tilegne seg viktig erfaring og læring underveis og dette vil i tur føre til ytterligere forbedringer i neste iterasjon av innovasjonsinitiativer.

I tillegg til dette mener Agrote & Ingram (2000) at det er nødvendig å tilby de ansatte rammeverk og verktøy som guider og støtter de ansatte. Vi mener at de ansatte bør få den nødvendige kunnskap og ferdigheter hvis det er behov for det. Dette skal vi se nærmere på i kapitlet nedenfor.

Verktøy og rammeverk

Når det gjelder bruk av verktøy og rammeverk for å administrere og vurdere innovasjon i DNB er det også basert på hvilken type seksjon eller divisjon det er snakk om. Vi kan karakterisere divisjonene ved to hovedkategorier grovt sett. Den ene kategorien er divisjonene som jobber utelukkende med innovasjon og hjelper forretningsområder i DNB med

innovasjonskapabiliteter. Den andre kategorien er divisjoner som driver med et bestemt forretningsområde som også har kapabiliteter til å drive med innovasjon.

Vi skal nå beskrive hva lederne sier om verktøy og rammeverk i divisjoner som jobber med et bestemt forretningsområde. Informantene som jobber innenfor forretningsutvikling sier at de ikke direkte jobber med noen form for innovasjons rammeverk, men legger til grunne implementering av strategi som de har utredet. Dersom strategien innebærer at de må drive med inkrementell eller radikal innovasjon så jobbes det med det. Divisjonsdirektøren for en av disse divisjonene nevner at innovasjonsprosesser og rammeverk som er i ferd med å lanseres i DNB konsernet piloteres i noen av divisjoner som driver med forretningsutvikling. Informanten sier at DNB har noen kurs rundt liksom Design Thinking og innovasjon men deres divisjon jobber ikke etter et tydelig og velfundert rammeverk.

En annen divisjon har fokus på å ha en strømlinjet prosess som alle forstår. Prosessen består av veldig tydelige faser. Første fasen i prosessen er «strategifasen» hvor du må ha verktøyet som DNB kaller for «Innovation Thesis». Verktøyet sier noe om satsingen som divisjonen skal investere i og hvor det ikke skal investeres. Hvis satsningen er eksplorativ så brukes det litt «google-design-sprint» eller Design Thinking. De bruker også «Jira»¹⁸ og «Confluence»¹⁹ og har satt opp ganske tydelige metoder for hvordan divisjonen skal jobbe. DNB konsernet har også satt opp rammer for hvordan de skal jobbe med «DNB Way of Innovation». Her kjøres det bootcamps²⁰ hvor det gis opplæring i de verktøyene. Denne divisjonen har vært med å pilotere disse verktøyene og har vært tidlig ute. Noen divisjoner har brukt mye tid på å få på plass strategi for hva de skal satse på videre og nå skal de arbeide videre for å se på innovasjonsmodellene, verdimodellene og valideringene. For disse blir det nå viktig å se på det innovasjonsarbeidet som nå allerede gjøres i DNB.

DNB har som nevnt etablert divisjoner som utelukkende jobber med innovasjon. Disse divisjonene hjelper også de andre divisjonene med innovasjon. Informanten i en av disse divisjonene påpeker at DNB konsernet bruker «DNB Way of Innovation» eller «Innovation Thesis». Det er et rammeverk for hvordan DNB skal styre innovasjon. Rammeverket er

¹⁸ Jira et system som kan kjøres i skyen

¹⁹ Confluence er en enterprise wiki med ekstra kommunikasjons verktøy,

²⁰ treningsleir

utviklet i samarbeid med Dan Toma²¹, som er en av de ledende ekspertene i verden på innovasjon i virksomheter. Han har jobbet med DNB sine innovasjons spesialister. Rammeverket inneholder et sett med praksiser og et verktøysett, som er innovasjonstesen. Den beskriver blant annet hvordan du filtrerer idéene, hvordan går du til neste fase i utviklingen ved bruk av metodikk. Rammeverket som er definert er relativt bra, robust og moderne. Sammenlignet med konkurrentene er den bedre enn de fleste andre banker, eller bedre enn alle andre selskaper i Norge og bedre enn de fleste andre banker i verden, påstår divisjonsdirektøren.

DNB bruker også et «Innovation Board» for å innovasjonsprosjekter som går på tvers av konsert. Andre verktøy som DNB bruker er blant annet «Business model canvas»²² til å gå gjennom porteføljen og hvilke oppgaver som finnes. Designerne har egne verktøy og de ansatte som driver med kontinuerlig forbedring bruker Lean metodikk i sine verktøy. Andre verktøy som inngår i «DNB Way of Innovation» er Design Thinking.

Vår oppfatning er at det DNB har brukt endel tid og ressurser på å utrede «DNB Way of Innovation». Rammeverket virker til å være på plass og noen av divisjonene har allerede begynt å bruke det. Andre divisjoner har hørt om det men ikke brukt det. Her gjenstår det en del arbeid fra ledelsen å gi opplæring til disse divisjonene slik at de ansatte får nødvendig kunnskap og ferdigheter til å kunne bruke disse verktøyene.

Innovasjons forståelse

Som nevnt i teori kapitlet mener Stubbart (1989) at er det viktig at både ansatte og ledelsen deler forståelsen av omgivelser, utfordringer for hånd og hvordan de skal løses. Med ulike forståelser kan det fort bli utfordringer i forhold til hvordan de skal løses.

Informantene har gitt uttrykk for deres divisjoner har god forståelse av hva innovasjon er. Ledelsen, Styret, og konsern ledelsen forstår hva innovasjon er men det er litt variert på nivåene nedover. De er nødvendigvis ikke enig om hvordan det foregår eller hvor viktig de ulike tingene er og hvordan det skal foregå. Vi mener det er riktig av DNB å skape en enhetlig forståelse av hva innovasjon er og hvordan de skal jobbe med det. DNB har valgt et

²¹ **Dan Toma**, leanekspert og innovasjonskonsulent for større selskaper

²² **Business Model Canvas** er en forretningsmodell som hjelper deg å visualisere forretningsplanen din

rammeverk som de kaller for «DNB Way of Innovation» som legger føringer og forståelse for hvordan innovasjonen skal foregå. Rammeverket vil også hjelpe DNB med å forstå virkeligheten bedre slik at de kan løse problemer som både ansatte og ledere støter på. Ut ifra informantene har vi inntrykk av at rammeverket fortsatt er ganske nytt og det gjenstår endel jobb i forhold til opplæring og å få divisjonene til å bruke rammeverket. For å få uttelling i form av innovasjonsskapabilitet så er det viktig at både ledelsen og ansatte på tvers av enhetene vet hvordan de skal jobbe med rammeverket «DNB Way of Innovation». Her må det jobbes med å bli enda tydeligere på hva det innebærer på å jobbe med rammeverket. De som jobber utelukkende med innovasjon må være enig med de som jobber i de forskjellige forretningsområdene om hvordan å bruke og utnytte rammeverket. Ifølge en av informantene er det viktig at når DNB skal drive med innovasjon så står hele organisasjonen bak det og at det er en god kommunikasjon mellom de digitale miljøene og innovasjonsmiljøene og resten av banken, ellers så skaper man «satellitter» på utsiden.

«Jeg tror at det er en viss grad av diskrepans i, eller at enten så kan det være mangel på forståelse men det kan også være faktisk uenighet om hva man mener at må til i en innovasjonsprosess

- Seksjonsleder IT divisjon

En av informantene tror at det er en viss grad av diskrepans i, mangel på forståelse eller uenighet om hva som må til i en innovasjonsprosess. Vedkommende har bakgrunn fra et annet stort konsern i Norge som har jobbet systematisk med innovasjon over mange år. Informanten mener at det er helt avgjørende i innovasjon å jobbe på en smidig måte. Det handler om at du må ha idéer, utvikle, teste ut idéer, og iterere flere ganger. Mens her i DNB har de lenge benyttet seg av vannfallsmetoden hvor du først har idé, planlegge, utvikle, og tester, uten iterasjoner. Ifølge informanten så er det tendenser på gang til å skjønne at det må faktisk jobbes iterativt. Og vedkommende tror fortsatt at det er mange som tenker at det kun er IT som må jobbe iterativt²³. Informanten vet ikke helt om forretningsiden forstår at de må jobbe iterativt i like stor grad. Vedkommende mener at DNB er i en modningsfase når det gjelder å jobbe med å skape innovasjoner men at banken beveger seg i riktig retning på innovasjonsområdet. Viljen til å innovere er tilstede og det jobbes med å styrke evnen. I banken er det ikke motvilje til innovasjon men det er noe mangel på forståelse for hva som

²³ Iterativ er det samme som gjentakende, repeterende

skaper innovasjon. Informanten mener at fart er avgjørende for å innovere. Det er derfor startups²⁴ innoverer raskere fordi en må organisere for at farten skal bli høyere og da vil også innovasjonskraften øke. Vi mener at DNB i større grad må konseptualisere ved hjelp av modeller for å lykkes med innovasjon. Her er det viktig å lage konsepter på alt fra produkter, tjenester verdi, etterspørsel og gjennomførbarhet. Det er i tråd med hva Langlois, (1997) og Teece et al., (1997) som mener at det er viktig å lage konsepter for å øke innovasjon. I tillegg, når divisjonene driver produkt eller tjeneste utvikling for framtiden, så bør de ikke bare legge til grunnne nåværende kundebehov til grunn. Kundebehov kan endre over tid. Denne anbefaling er i tråd med hva Christensen (2013) mener om at framtidprodukter må ikke utvikles ut ifra nåværende kundebehov. Derfor er det viktig for DNB å utvikle konsepter ved å prototype, lage prototyper eller konseptualisere med forskjellige parametere. Det å identifisere de riktige parametere er kritisk for DNB for å innovere for å holde deres konkurransefortrinn. Ifølge Saunila & Ukko (2012) finnes det ingen etablerte rammeverk for hvordan innovasjonsevnen skal modelleres og det finnes heller ingen kobling mellom innovasjonsevnen og link til kvantifiserbare resultater. Derfor er det viktig at prosjektledere, deltakere og ledelsen i DNB sine divisjoner lager modeller som forenkler virkelighetene. Ifølge informanten brukes det ofte en del konseptutviklings verktøy i divisjonene, men IT ressursene blir ikke involvert før etter at konseptet er utviklet. Her mener vi at DNB bør i mer grad bruke iterative og agile²⁵ (smidige) metodikker hvor konseptene blir utviklet i samarbeid med IT og sluttbrukere slik at vi går bort fra fossefall utviklingsmetoden som ifølge informanten ofte forekommer i banken. Fossefall ²⁶metodikken er sekvensiell og tradisjonell måte å styre prosjekter på mens agile metodikk er hvor man kontinuerlig legger til fjerner, omprioriterer og implementerer krav. Vi mener ved bruk av mer modellering, prototyping og agile utvikling vil føre til høyere innovasjonskapabilitet.

Ressursoppfatning

Innovasjonsevnene kan også ses på i lys av organisasjonsintelligens og mer spesifikk som ledelsesoppfatning og erkjennelse. Dette er beskrevet av den dynamiske kapasitetsteorien som går ut på å føle, forme og gripe muligheter (Lawson og Samson, 2001).

²⁴ oppstart eller oppstart er et selskap eller prosjekt initiert av en gründer

²⁵ Agile er først og fremst en effektiv måte å jobbe på når vi ikke kjenner veldig godt til omfanget og innholdet

²⁶ Sekvensiell tilnærmingen til prosjektstyring, metafor for «nedstrømmen» av vann i en foss

Ifølge informantene har de fleste divisjoner og teamene innenfor dem ganske god oversikt over hvordan markedet er strukturert og hvordan det er å konkurrere i det. Unntaket er noen som sitter med veldig konkrete arbeidsoppgaver og sitter litt fast i det. Forståelsen er desto større for hva divisjonen er dårlig på enn hva divisjonen er god på. De forstår f.eks. hva Nordea gjør bra og hva DNB ikke gjør bra. En av informantene sier at i forhold til Nordea så vet vi at vi er veldig gode på kundeservice og kundene får god hjelp men vi vet også at prosesseringstiden til Nordea er raskere, mer effektiv og billigere.

Ifølge informantene er DNB en av de mest forover lente bankene i Europa, og de er veldig godt posisjonert i markedet. Men samtidig mener han at det er alltid rom for forbedring. De tror at det er veldig mange bransjer som har vært igjennom akkurat det samme som finansbransjen går gjennom nå hvor en man kan ta læring fra. Ifølge informantene har det skjedd endel utvikling både i Asia og USA som kan appelleres og dette vil man se trendene til også her i Norge. De tenker spesielt innenfor plattform-økosystem²⁷ som Ali Pay²⁸ og We²⁹Chat.

Informantene henter kundeinnsikt fra “kundetilfredshets-survey” som media og markedsføring produserer. Det hentes kundeinnsikt fra kundeservice, kundesentrene og kundeinteraksjon. I tillegg til dette jobber informantene med markedsovervåking, dermed vet de «the ones to follow» innenfor deres marked. Noen seksjonsledere som er ansvarlige for produkter og tjenester får ofte «tunnelsyn» og løfter ikke blikket for å se hva som skjer rundt.

Vi mener at både ledelsen og de ansatte i bankene har evnene til å kjenne igjen verdifulle ressurser og håndterer trusler. Men banken må også rekonfigurere deretter (Börjesson & Elmquist, 2012; Danneels, 2011; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Her må DNB klare dynamikken ved å flytte ressursene hvor de trengs på en effektiv måte. Vi mener denne rekonfigurering ikke er bra nok i banken. Selv om banken utfordres fra flere hold, men det skjer likevel ikke så mye innovasjon arbeid som det burde ha vært. Ifølge en av informantene sitter de ansatte litt stille i båten. Grunnen til det kan være fordi DNB sine økonomiske resultater og utvikling på aksjekurs og kundetilfredsstillelse har vært ganske bra. Det har blitt

²⁷ Økosystem defineres i hovedsak som en teknologiplattform med noe levende på toppen, består av teknologi, produkter og mennesker

²⁸ WeChat Pay and Alipay are two of the most popular mobile payment methods in China, and most people pay on those platforms using barcodes, known as QR codes, on their phones.

²⁹ as above

en hvilepute for banken men samtidig så vet banken at konkurransen er tøff. Det er ikke nok at DNB har masse kunnskap men det må eksistere strukturerer som genererer mønstre som skaper forbindelser til denne kunnskapen. Dette må ledelsen i DNB styre og legge til rette slik at denne evnen til å gjenkjenne hva som er viktig og ikke skapes. Langlois (1997) har kalt disse evnene for organisasjonsintelligens og fravær av disse hemmer innovasjonsskapabilitet.

DNB og divisjonene er nysgjerrige og modige nok til å utforske markedet. Det skjer mye bra i hele organisasjonen og de riktige tingene skjer. Men utfordringene ligger i om transformasjonen går fort nok, og om divisjonen faktisk klarer å gjennomføre disse tiltakene som banken har satt. Mer felles forståelse av innovasjon og felles målsetting er faktorene som videre kan skape mer innovasjon. Vi ser at DNB med innovasjonsrammeverket prøver å fremme en organisasjonskultur hvor de ansatte søke etter nye innovative ideer og jobbe mot felles målsettingene hvor hele organisasjonen har et felles språk. Ifølge en av informantene er det mange diskusjoner internt i banken hvor det blir krasj på grunn av kulturelle avvik på tvers av DNB. Ifølge Calantone et al (2002) er felles organisasjonskultur og målsetting viktig faktorer som fremmer innovasjon. Derfor er det viktig at DNB fokuserer videre på felles organisasjonskulturen for å skape mer innovasjon. Dette kan de gjøre ved å gi mer opplæring i hvordan de skal bruke innovasjonsrammeverket på tvers av divisjonene. Det vil skape felles forståelse og nøkkelord på tvers av divisjoner. Det kan holde kurs eller seminar hvor divisjonene deler kunnskap mellom dem. Vi går mer inn på det når vi kommer til diskusjonen for kultur/verdier. Men først skal vi diskutere prosesser som en av hovedfaktorene som påvirker innovasjonsskapabilitet.

Prosesser

Samson og Lawson (2001) mener at innovasjonsskapabilitet i seg selv ikke er et individuelt identifiserbart konsept. Det er en sammensetning av flere forsterkende prosesser innenfor organisasjonen. Disse prosessene fungerer som mekanismer som stimulerer til og forsterker innovasjon.

Vi har intervjuet en del informanter på tvers av DNB konsernet for å gi oss litt innblikk i om de mener organisasjonen gjennomfører tilstrekkelig innsats til å utforske nye forretning eller teknologiske muligheter. Burgelman & Maidique (1988) mener at suksessfull innovasjon krever en optimal overordnet formell forretningsstruktur. Dersom denne strukturen og

prosessene som denne resulterer i ikke bidrar til innovasjons vekst, vil de andre komponentene i innovasjonssystemet mest sannsynlig heller ikke bidra noe særlig.

Forklarende prosesser

«.. divisjonsdirektøren følger opp hans del av virksomheten er gjennom å implementere strategien som de har utredet og de målsettingene som ligger der. Hvis det innebærer å utvikle nye ting som ikke har eksistert tidligere så gjøres det. „innebærer å videreutvikle eksisterende produkter så gjøres det... jobbe med kostnadsreduksjoner, så gjør de det»

- *Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon*

«Strukturen følger strategi» hevdes det (Chandler Jr., 1962). Strategi er organisasjonenes plan for hele virksomheten som beskriver hvordan organisasjonen skal bruke sine ressurser. Det er en handlingsplan ledelsen vedtar som tar sikte på å nå bestemte mål og forbli i god markedsposisjon for sine kunder og leverandører. På den andre siden er en organisasjonsstruktur en beskrivelse av hvordan organisasjonen er sammensatt på. For å komme i mål med planer på strategi og struktur er det viktig at ledelsen er bevisst på at disse må «flettes» sammen. Det jobbes med innovasjon over hele DNB i varierende grad ut ifra det de driver med i hverdagen som kjernevirksomhet. Under intervjuene kom det blant annet fram at for noen divisjoner er det viktigste at strategien skal følges og innovasjon jobbes med deretter. En annen vinkling er at den er allokert i budsjettet for innovasjonsarbeid som skal følges, om det er 10 % eller 20 % etc. Dette gjelder i hovedsak de divisjonene som har sine egne forretningsområder. Som nevnt tidligere er det også etablert noen divisjoner i DNB som primært jobber med å skape gode prosesser og løsninger for innovasjon i resten av konsernet. New Biz, Transformation og New Tech Lab er divisjoner som hovedsakelig jobber med innovasjon. Andre divisjoner har egne kjerneoppgaver, men driver også med innovasjon i form av å tenke på forbedringer og nye ting som forbedrer produktene/prosessene deres og nye ting. Noen av informantene har den oppfatning av at det jobbes ganske mye med innovasjon og ikke bare i de divisjonene som er spesielt tilegnet den rollen. Som nevnt tidligere styres arbeid med innovasjon av ressursene de har tilgjengelig i form av kompetanse og budsjett.

Johannesen (2013) nevner at det finnes flere former for innovasjonsmodeller som fremmer den innovative prosessen og verdiskaping. Av de modellene er det to modeller som går på ledelsesressurser: «Top down» og «Bottom up». Disse sier noe om innovasjonen er drevet fra ledelsen og nedover i selskapet (hierarkisk) eller om det er førstelinje ansatte som har fått «ansvaret» til å drive innovasjonen. I divisjonene som er forretningsorienterte ser man at innovasjonsarbeidet drives av strategien som er satt for divisjonen fra ledelsen. Dersom det i strategien gis rom for innovasjon tas dette hånd om, ellers er det fokus på å få de daglige oppgavene til å gå opp. Altså at innovasjonsprosessene blir overskygget av prosessene som har med daglig drift å gjøre. I tillegg kan en annen ting være at divisjonene ikke har nok kunnskap til å drive innovasjon effektivt. Det bli for eksempel brukt mye tid på administrasjon. Man skal heller i en tidligere fase finne ut av hva man skal satse på med de ressursene som passer til det.

Organisasjoner står ovenfor et dilemma med tanke på hvordan de skal strukturere organisasjonen ut fra hva de ønsker å oppnå. Jacobsen et al (2016) hevder at dersom en organisasjon skal være effektiv på produksjon (kostnadseffektive) kan de ikke samtidig være innovative med en hierarkisk organisasjonsstruktur. Dette fordi en slik struktur hemmer innovasjon. På samme måte kan de ikke være kostnadseffektive samtidig som innovative da en hierarkisk struktur fremmer styringspotensiale. Ambidekstre organisasjonsstrukturer har oppstått for å håndtere disse strukturelle motsetningene. Dette er enheter som opererer rett under ledelsen og har en mer «flat» struktur som fremmer innovasjon. Disse enhetene ligger gjerne rett under ledelsen som er organisert mer tradisjonelt hierarkisk. Dette kan vi se at DNB har gjort ved å opprette divisjonene som driver med innovasjon. Internt i noen av divisjonene for forretning ser vi også at det er fokus på å ha en mest mulig flat struktur slik at veien fra forretning opp til ledelsen ikke skal være lang. De divisjonene som har dette har også en god følelse av at de driver med innovasjon ut ifra ressurser tilgjengelig. Det er dog vanskelig å si om dette langsiktig øker deres innovasjonskapabilitet da dette er ganske nytt.

En av divisjonene har klare innovasjonsprosesser med tydelige faser. Det er fordi de har vært med på et pilotprosjekt hvor det ble jobbet med å innarbeide innovasjon i divisjonen. De ansatte har der fått rom for å delta på bootcamp arrangert på tvers av DNB konsernet som hjelper dem med å jobbe med innovasjon «the DNB way». Disse bootcampene er ofte fasilitert eller initiert av innovasjonsenhetene i DNB.

O'Connor (2008) hevder at det er viktig å etablere en identifisert gruppe for å skape og opprettholde radikal innovasjon. De hevder også at radikal innovasjon ikke kan forventes i en organisk organisasjonsstruktur hvor ledelsen er konsensusorientert og basert på fleksibilitet for å oppnå målene. Derimot så må man ha struktur og klar rapporterings relasjoner for å sikre både disiplin og kreativitet for banebrytende innovasjon. For en divisjon vi snakket med er det utpekt noen som skal fokusere på innovasjon ved å få tid til å følge med på det som skjer og samtidig som tenke på nye ideer. Det er så et mandat som jobber med å prioritere i forhold til kunde verdi eller forretningsverdi. En divisjonsleder mener at det gjerne kunne vært en «blue sky type approach»³⁰ hvor man bruker tid på å finne nye disruptive forretningsmodeller, men det ikke er gjort hos dem. Det fokuseres på at strategi skal oppnås. Noe som igjen tydelig viser at innovasjon er «top down» drevet spesielt i divisjonene med egne forretningsområder.

Vi ser tydelig en tendens til at DNB er på en reise her, da de har initiert og kommet i gang med en god del arbeid rundt det å skape innovasjon og startups internt. Samtidig ser vi at noen divisjoner sliter med å rekke å fokusere på innovasjon da strategien styrer hverdagen deres og at ressursene ikke strekker til for å rekke å «tenke utenfor boksen».

De som klarer det har også en større oppfatning av å være innovative enn de som ikke gjør det.

Inkubasjon

«jeg tror at mer effektivt er faktisk å tenke utenfor boksen og tenke utenfor banken, en ting er å bruke all den kompetansen man har i banken en annen ting er å tenke mer tverrfaglig og at du har sammensatte team som er på tvers av banken og jobber, vi har kalt det tribal squads»³¹

- Seksjonleder Forretningsdivisjon

Et aspekt av innovasjonsprosesser vi spurte informantene om var inkubasjon. Altså, om det finnes effektive måter å innlemme nye ideer eller løsninger på inn i utviklingsorganisasjonen og deretter implementere dem i produkter eller kundetilbud.

³⁰ Blue sky thinking refers to brainstorming with no limits

³¹ En liten gruppe e gruppen i deres organisasjonsstruktur er kjent som en tropp, En stamme består av en samling tropper som deler plass i et felles områ

Bjørkdahl og Börjesson (2011) mener at implementering er evnen til å koble innovasjonsaktiviteter med kjerne virksomheten. Fra det å ha en ide til å transformere den inn til et verdifullt tilbud til kundene inkludert det å kunne justere eksisterende forretningsmuligheter og modeller. En ting som er fremhevet som viktig for en suksessfull implementering er egenskapen å se forretningsmuligheten i nye ideer og teknologiske løsninger. Dette er fordi nye ideer og løsninger ofte skaper nye muligheter utenfor det eksisterende markedet til organisasjonen.

Som vi har nevnt tidligere er DNB en stor organisasjon med mange divisjoner og en ganske klar hierarkisk organisasjonsstruktur. De fleste informantene beskrev et «Innovation board» som består av konsernledelsen og divisjonsleder. De går gjennom nye satsninger en gang i måneden. Dette oppfattes som ganske hierarkisk av informantene, men noen syntes det fungerte greit siden ledelsen er lett tilgjengelig. Noen av informantene var opptatt av at IT og forretning måtte samarbeide mer. Vedkommende mener at det er en del prosjekter som drives av IT som burde vært drevet av forretning. Folk er klar over strategien og vet hvor DNB er på vei, men IT trenger input fra forretning mye tidligere for å ta de rette avgjørelsene på hva som skal satses på og ikke. En ambidekstre struktur hvor det er en flatere struktur i deler av organisasjonen kan være en god vei mot å forbedre disse prosjektene. En informant fra et forretningsområde var tydelig på at det er viktig med sammensetning av forskjellig kompetanse. De aller fleste informantene mente at de raskt kunne validere om en ide er bra eller dårlig. Dette hadde med sammensetningen av kompetansen i divisjonen deres å gjøre, som noen kalte for såkalte «tribal squads». Altså, team satt sammen av folk med forskjellig bakgrunn og kompetanse. Det som kan være tilfellet noen ganger er at forretning har en ide som de vil implementere og involverer ikke andre forretningsområder, ledere eller IT tidlig nok til å se om dette er noe som er gjennomførbart eller ikke. Dersom man klarer å involvere forskjellig kompetanse i tidlige faser vil man unngå en god del administrativt arbeid for så å kanskje forkaste noe.

Vedkommende legger også til at de kan bli flinkere med å samarbeide med eksterne samarbeidspartnere. Dette var også noe en annen informant fra en annen divisjon påpekte. DNB er en såpass stor aktør at det har mye slagkraft i avgjørelser med eksterne samarbeidspartnere. Ulempen med dette er at det kan føre til at DNB vil gjøre ting på sin måte og da blir fordelene med de eksterne impulsene redusert. Noe som ofte også er tilfellet, da DNB er en stor aktør og har ofte mer gjennomslagskraft enn sine samarbeidspartnere.

I en divisjon mente informanten at utfordringen med dagens prosess var at innovasjonsprosjekter havner i samme godkjennings «pool» som andre prosjekter. Og da vil prosjektene som går på kjernevirksomhet prioriteres. Dette kan føre til at ideer til innovasjon blir borte i mangel av ressurser. Det kunne kanskje blitt etablert en egen gruppe som tar disse ideene opp for diskusjon uavhengig av de prosjektene som går på kjernevirksomhet.

Læring og avlæring

«... avlæring er et interessant tema, fordi at der sliter vi nok mer, vi er ikke bevisst nok på det, og da tenker jeg spesielt, altså jeg tror ikke at vi har noen store problemer med det men der vi har problemer er jo kanskje på ledernivået, med å få de til å tenke annerledes, altså hvordan kan du ta stilling til en idé uten å tenke businesscase for eksempel ...»

- *Seksjonsleder Forretning område*

DNB er på en reise hvor de vil øke innovasjonsskapabiliteten sin. Egenskapen til å ta opp kunnskapen som ligger i og kreves av den nye innovasjonsskapabiliteten er viktig for å muliggjøre organisasjonslæring (Lawson og Samson, 2001). Guan og Ma (2003) definerer organisasjonslæring som evnen til å identifisere, ta opp og utnytte ny kunnskap som er essensiell for en bedrift sin konkurransemessige suksess. Denne egenskapen gir organisasjonen mulighet til å fornye og tilpasse seg til endringer i omgivelser og markeder.

For innovative organisasjoner er dette en kritisk egenskap. En informant vi snakket med var også klar over at innovasjon kommer av kunnskap. Det brukes mye ressurser på å oppdatere seg på ny teknologi for å imøtekomme kravene som digitalisering setter. Samme informant mener at det for å være innovative også er viktig med data innsikt. Det er derfor stort fokus på data og data innsikt i vedkommende divisjon. Dette er også noe som bør være fokus på tvers av DNB. En ting er teknologi, men også metodikk.

Tilegne seg ny kompetanse og bli kvitt gammel kompetanse er en utfordring de aller fleste informantene møter her. Gjerne i form av mangel på tid og at det er mange «gamle vaner» som er fastgrodd. Tid som brukes på læring og avlæring avhenger også litt av hva divisjonens oppgaver er og hvilke ressurser de har tilgjengelig. Börjesson og Elmquist (2011) mener at et

krav for å skape organisasjons læring må man etablere mekanismer som gjør det mulig for kunnskap å bli strukturert og brukt på en hensiktsmessig måte. Det er også viktig at det er fokus på å bli kvitt gammel kunnskap for å kunne adaptere endringer og nye muligheter i organisasjonen.

Som sagt tidligere er det etablert noen divisjoner som primært jobber med innovasjon og støtter forretningsområdene innenfor dette. Det blir arrangert en del kurs og seminarer i regi av disse divisjonene som forretningsområdene kan ta seg nytte av. Altså har DNB etablert en mekanisme som for å bruke kunnskapen disse divisjonene har til å bli brukt i divisjonene for forretningsområdene. En informant nevner at innovasjon er populært for tiden, så de ansatte er veldig engasjerte i å ta kurs som går på nettopp det. Spesielt kursene rundt Design Thinking og andre innovasjonsmetoder er populært. Dette er dog bare på det som går på kunnskap om metoder og forståelse for innovasjon.

Innenfor forretningsområdene sliter de ofte med tid. Dette har de taklet på forskjellige måter. En divisjon har ansettelsesstopp men bruker rullering av ressurser på prosjekter for at alle skal kunne lære seg opp ved hjelp av praksis. En annen divisjon har ansatt en del folk fra utenfor banken for å få inn ny kunnskap. En informant fra en tredje divisjon mener at sammensetning av erfarne folk og nye gjør at de erfarne har i oppgave å dele kunnskap med de nye. Samtidig ser de ofte at senioren bruker tid til overs til å tilegne seg selv kompetanse og har dermed ikke tid til å lære bort til de mindre erfarne.

Når det kommer til divisjonene som driver med innovasjon eller jobber med å støtte de andre divisjonene med transformasjon så er det mye mer tid brukt på læring og avlæring. Dette har også sammenheng med hva strategien krever av dem og ressurser de har. En informant hevder at de nesten bruker nesten 50 % av tiden på læring og avlæring i divisjonen til vedkommende. Fordelen denne divisjonen har ovenfor de andre er at de ikke har noen faktureringskrav som for eksempel ansatte i andre divisjoner kan ha. Dette gjør at de kan bruke mer tid på læring og avlæring som ikke går ut over deres leveranser.

Eisenhardt and Martin, 2000(O'Connor)) mener at suksessfulle prosesser som hever kunnskapsnivået har til felles at de har en kobling mellom egen intern virksomhet og kunnskaps ressurser på utsiden. Dette kan for eksempel være i form av uformelle personlige relasjoner, deltagelse i konferanser eller formelle allianser. Det at divisjoner ikke har ressurser

eller kapasitet til læring kan muligens motarbeides med å skape koblinger eksternt. Enten med andre divisjoner i DNB eller eksternt. Dette ser vi initiativ til allerede med de nye innovasjons divisjonene, men dette kan også skapes sterkere relasjoner på tvers av forretningsområdene. En annen ting kan være for eksempel å besøke kunder de ikke har i sin kundebase enda og se hvilke behov de har. Noe som kanskje kan skape nye ideer og marked for noe de kan klare å levere.

Læringsprosessene i DNB ser ut til å være ganske bra. Det som er det står verre til med er avlæring. En informant mener at dette er et problem spesielt blant ledelsen. De er gjerne veldig gode på å tenke business case og sliter med å løsrive seg fra det og kun tenke løsning først. Börjesson og Elmquist (2012) mener at man ved radikal innovasjon ikke helt har en klar formening om hva slags kunde verdi man vil oppnå av en problemstilling. Som sagt tidligere er det viktig å ha klare prosesser hvor man involverer forskjellig kompetanse for å ta disse avgjørelsene.

En annen gruppe avlæring er vanskelig å få til hos er de som har vært ansatt lenge i DNB. De sitter på en del gammel kunnskap som er vanskelig for dem å gi slipp på. En av divisjonene vi snakket med var klar over denne problematikken og mente at det jobbes med å sette i gang initiativ for å implementere innovasjonsprosesser som gjør at man skal bli nødt til å gi opp “dårlige vaner” eller gjøre dem vanskelige å følge. O’Connor (2008) hevder at man fort kan fokusere på avslutning og raske resultater. Dersom de ansatte i DNB ikke klarer å gi slipp på gammel kunnskap eller “uvaner” som man føler mestrer vil man risikere å havne i en sirkel hvor man søker etter nettopp avslutning og raske resultater. O’Connor (2008) fokuserer på at radikal innovasjon krever utforskende prosesser som av natur er søkende. Man er opptatt av å skape kunnskap, variasjon og søke nye problemformuleringer. Nye innovasjonsprosesser som det har blitt initiert i noen av divisjonene vil hjelpe til å søke ny kunnskap for å løse ting på en ny og annerledes måte enn det som “alltid” har blitt gjort. Ny kunnskap vil også åpne for nye problemformuleringer som igjen vil øke innovasjon.

Noen av divisjonene har ansatt en del fra utenfor banken og eventuelt banknæringen. Dette gjør at de slipper problematikken med avlæring og får en grei sammensetning av eksisterende og ny kunnskap. Det som man må være påpasselig på da er at de nyansatte kan komme med gammel kunnskap fra andre steder som muligens må avlæres.

Byråkrati

«Det har vært ganske byråkratisk men jeg tror at vi er på rett retning med disse innovation-boardene som skal være autonome.»

- *Divisjonsdirektør forretningsdivisjon*

Som nevnt tidligere er det viktig å se på hvordan byråkratiet håndteres i organisasjonen og om det kan støtte en økning i innovasjons kapabilitet. Sharma (1999) og Lawson et al (2001) presenterer organisk byråkrati og mekanisk byråkrati. Organisk byråkrati dreier seg om å fasilitere en mer dynamisk handlingsramme og setter organisasjonen i stand til å få fram innovative ideer. Mekanisk byråkrati dreier seg om at beslutninger er sentralisert på ledelses nivå som kan redusere autonomitet blant mellomledere og eventuelt andre medarbeidere, noe som kan føre til at ideer fra lavere nivåer i organisasjonen som kan føre til suksessfull innovasjon kan dermed bli borte.

DNB er et stort konsern og preges av at det er en gammel finansinstitusjon. Det er fortsatt en del byråkrati i organisasjonen, gjerne som følge av at det hovedsakelig er en hierarkisk organisasjonsstruktur. Generelt oppfattes det som at byråkratiet spiller en rolle når det kommer til om det fremmer eller hemmer innovasjons kapabiliteten i DNB. Noen oppfatter det som hemmende, noen oppfatter det som det er på bedringens vei, og noen få oppfatter byråkratiet til å virke fremmende. DNB har gjort en del strategiske grep og jobber nå med å følge opp denne strategien. Det innebærer også på å innføre støttende strukturer og prosesser. De har etablert såkalt «Innovation Board» som består av konsernledelse og divisjonsdirektør. Informantene var generelt enig om at det var forholdsvis lett tilgang til dette Innovasjon Boardet. Det bør jobbes videre med sammensetning av personer i disse Innovation Boardene avhengig av hva slags prosjekter det er som kommer opp og ressurser deretter. Det er noen som oppfatter at ting kan ta tid, og en dynamisk sammensetting av slike Innovation Board kan muligens gjøre at man avdekker ting raskere for å kunne ta en avgjørelse. Noen divisjoner oppfatter det fortsatt slik at det er mange som skal ha noe å si og det er vanskelig å finne de rette personene som kan ha en innvirkning på beslutningen som tas. Det tar lang tid å bli enig om hvordan man skal jobbe “best practise”. Som nevnt tidligere er det mange tegn på at DNB er under en reise. Det er satt i gang en del initiativer, men de har ikke helt satt seg og andre ganger ikke implementert i hele organisasjonen enda. Det tar nok også litt tid før kulturen endrer seg til å jobbe på en måte en mer dynamisk måte. En informant nevnte at nettopp det å

forstå kulturen i DNB for å forstå hva som skal gjøres. Slik det er i DNB i dag som regel er det et mekanisk byråkratisk system. Dette begynner som sagt å bli mer organisk, men hvor lang tid det vil ta vet man ikke.

Det som også kom fram fra intervjuene var at det for noen ikke oppfattes at byråkratiet virker som hemmende. Tvert imot menes det at i det stadiet DNB er i nå trenger de et system, noe som byråkratiet skaper. Alle ting er ikke helt klart og man vet ikke helt hvor man skal for å få ressursene sine. En annen informant mener at man må finne en balanse i å utnytte byråkratiet som må til i et så stort konsern og det å tenke nytt. Noen ganger finner man hjelp i byråkratiet. Samtidig tenker vi at det bør være et mer organisk byråkrati enn mekanisk for at man skal kunne få ideer til å dukke opp og ikke minst større sjanse til at de blir vurdert og implementert. For eksempel kom det også fram av intervjuene at divisjonene oppfatter som at det er mye byråkrati i bestilling av IT ressurser. Oppfatningen var også at det er mer "fart" på forretningssiden, og at det er viktig å få opp fart i IT også. I hvert fall i forhold til IT transformasjonen som er på gang. Dette viser at det må tas et tak i å gjennomgå kulturen og prosessene i DNB for å lette litt på byråkratiet og skape et mer organisk byråkrati på tvers av DNB.

Klarhet og diffusjon

«...det er ganske seniorfolk og, og de har jobbet mye med strategi før, de har jobbet mye med prosjekt og innovasjon, så de vet hva som må til for å gjøre det, så jeg vil si ja de har ganske god innsikt på strategien og hva som må til i den retningen da.»

- Seksjonsleder Forretningsdivisjon

Som tidligere nevnt har DNB lansert en ny strategi hvor innovasjonsstrategi er en del av. DNB arbeider med å opprette en struktur for å støtte om denne strategien. Dette for å sikre at alle samarbeider internt for å nå de felles målene som er satt. Hvis strukturen til DNB ikke støtter strategien vil strukturen fungere som en "strikk" og trekke organisasjonen tilbake til sin gamle strategi (Karp, 2014). For at strukturen skal sette seg og alle skal arbeide mot de felles målene strategien setter er det derfor viktig med klarhet i hva strategien til DNB er gjennom hele organisasjonen (Bjørkdahl og Börjesson, 2011). Et viktig element er også at denne strategien må forstås for at selskapets visjon skal komme fram til organisasjonens ansatte. For at de ansatte skal føle at de er en del av reisen må dette gjøres gjennom

alle organisasjonsnivåene. Strategien må også formuleres på en måte som gjør det mulig å gjøre den om til tiltak og handlinger. Höök og Stehn (2008) hevder at innovasjons strategi må være sammenstilt med det daglige arbeidet for å fungere effektivt.

De fleste informantene hadde en oppfattelse av at de fleste ansatte har fått med seg denne strategien, men at det er en del diskrepans i forståelsen av hva som skal til for å oppnå strategien og hva innovasjon er. Det jobbes med å inkorporere «DNB Way of Innovation». En av divisjonene som kun har ansatte som er seniorer med erfaring fra prosjektledelse og innovasjon hevder å ha god forståelse for innovasjonsstrategien og betydningen av det. Samtidig mener divisjonsdirektøren der at man aldri kommuniserer strategi nok, og vil fortsette med det. En annen informant sier at det på høyt nivå er ganske klart, men på lavere nivå kan det være litt diffusjon da det fortsatt tjenes penger i banken så man har ikke helt kjent på endringene som kommer, selv om man er klar over dem.

Det tyder på at DNB generelt sett har kommunisert strategien godt til alle nivåer i DNB. Selv om det også kommer fram at det kan være litt diffusjon rundt hvordan man faktisk skal forholde seg til denne strategien. Noen tenker at de kanskje ikke trenger å tenke på det da de gjør det godt nå og oppfatter ikke behovet for tilpasning til et endrede marked. Det er derfor ekstremt viktig for DNB å fortsette å kommunisere strategien på en måte som gjør at budskapet kan bli gjort om til tiltak og muligheter. De må også komme med noen virkemidler som sørger for at det jobbes med denne strategien også på lavere nivåer og sammenstilt med deres daglige oppgaver.

Strategi vs. operativt

«...så er vi jo ikke kommet langt nok til at vi liksom, altså aktivitetsplanen vår nå henger jo ikke sammen med den strategien. Det er jo delvis fordi den er ny og delvis at liksom vi har jo arva masse greier når vi har kommet inn i organisasjonen.»

- Seksjonsleder innovasjonsdivisjon

Bjørkdahl og Börjesson (2011) hevder at en strategi må bli oversatt til regler og institusjoner. Disse reglene og institusjonene skal hjelpe beslutningstaking og den daglige arbeid med innovasjon til å bli gjennomsyret gjennom organisasjonen. Det må kommuniseres og skapes en klar forståelse for hvor viktig radikal innovasjon er for organisasjonen og hvilken rolle den

har (Rotenberg og Saloner, 2000) (O'Connor). Dette for at resten av organisasjonen skal forstå at dette skaper muligheter for organisasjonen og dersom det trengs ressurser fra kjernevirksomheten så blir innovasjonsarbeidet regnet som et medlem av organisasjonen. Alle divisjonenes innovasjonsaktivitet er helt eller delvis avledet av eller knyttet til en innovasjonsstrategi. Spesielt det som er av større innovasjonsprosjekter er det. Hverdagsaktiviteter er varierende knyttet til en innovasjonsstrategi på tvers av divisjonene. Noen hevder at de ikke har klart å koble hverdagsinnovasjon fullt og helt til noen innovasjonsstrategi. Det ser ut som det på tvers av DNB jobbes med innovasjon ut ifra innovasjonsstrategien som ble satt en stund tilbake. Derimot kan man stille seg et spørsmål rundt hvor mye innovasjon som drives i de forskjellige divisjonene. Som vi også har påpekt tidligere skjer det til en varierende grad ut ifra hvilken divisjon det er og hvor mye tid og ressurser de har til overs for innovasjon. Spesielt er dette styrt ut av hva strategien til de forskjellige divisjonene krever av dem.

Kultur

Kultur og verdier er viktige hovedelementer i organisasjoner som har stor innvirkning på innovasjonssuksess (Lawson and Samson, 2001).

Flere i DNB sa at vi må endre en kultur fra å være helt trygg og at det er lov å feile og ta risiko for å lære. Det er viktig å skape en kultur som er litt annerledes hvor det skapes sosial trygghet for å lansere ideer og gi rom for å prøve og feile.

«Konsernledelsen uttalt veldig tydelig at vi skal gå fra en kultur hvor vi kjører «safe» da til å lov å feile. ... vi er inne på en kulturreise som er kompleks.»

- Seksjonsleder IT divisjon

Gjennom våre studier har vi sett at DNB er på en endringsreise fra å være et finansforetak som har vært beskyttet fra sine omgivelser med liten konkurranse, til full konkurranse. Nå i det siste har også teknologien stor innvirkning på DNB. Det betyr at DNB må være mer fremoverlent og prøve å feile for å komme med nye løsninger og produkter. Dette skaper gnisninger internt i DNB fordi at som bank skal du ikke feile når du utvikler noe nytt. Det skal være 100 % korrekt når det kommer ut i markedet. Når nye ideer skapes med gamle væremåter skaper det utfordringer i organisasjonen. Utfordringene tar organisasjonen på en reise for å etablere den nye organisasjonen som den ønsker.

«Vi er hele IT området, der har det vært en kultur som har vært litt sånn fryktbasert, så det er fryktelig mange i IT området i DNB som ikke tør å feile, for det har ikke vært noe rom for å feile tidligere.»

- Seksjonsleder IT divisjon

Det er skummelt når kulturen inneholder fryktelementer fordi da er alle veldig forsiktige og gjør da ting ofte ekstra vanskelig eller går flere runder for nettopp å kvalitetssikre alt de gjør. Dette medfører at man bruker ekstra mye ressurser til liten nytte, fordi det ikke har noen verdi. Når dette forplantes oppover hierarkisk, når kun det man er sikker på frem til toppleder. Under slike omstendigheter blir det sjelden skapt noe nytt siden man ikke ønsker å utsette seg for en risiko. Dette medfører at alt blir veldig tungvint, medarbeidere trives ikke og er redd for å gjøre noe galt som kan få konsekvenser for dem.

«Jeg tror at i noen miljøer så virker det som at det ikke er den takhøyden, mens i andre miljøer så er det stor takhøyde. Så jeg tror det er en blanding altså, jeg tror at særlig fra IT organisasjonen sin side, så har det vært styrt med en svært sterk og styrende hånd over de siste årene hvert fall.»

- Seksjonsleder IT divisjon

Vi mener at det er tydelig at DNB er på en reise fra å være en bank som ikke skal feile til en bank som prøver å åpne seg opp.. Vi oppfatter også at den «uheldige kulturen» er i mindretall og har begynt å endre seg til en kultur som bærer preg av åpenhet og velvilje i DNB.

Organisasjoners innovasjonskultur har fokus på holdninger ansatte i bedriften har til innovasjonsaktiviteter (Story et al, 2014)..

*«...kulturen i «new business» både med **person y** og som med den ledergruppen som **person x** har, er jo veldig, hva skal jeg si, disruptivt anlagt.»*

- Seksjonsleder Innovasjonsdivisjon

Dette er et positivt signal til hele DNB om hvor listen bør ligge for innovasjonsarbeidet. Årsaken til det er at ledelsen er med fra start og har ganske vide tanker om innovasjon som smitter over på medarbeidere under. Gjennom at ledelsen er konsekvent vil også medarbeidere på alle nivåer også bli smittet av denne holdningen. I slike divisjoner vil man få støtte for radikale ideer og ting. Det som er viktig å få meg seg er også at hele DNB ikke skal jobbe med innovasjon men de områdene som driver med produkt og tjenesteutvikling bør absolutt tilegne seg en slik arbeidsmodell. «Resten» av DNB bør få meg seg de viktigste elementene som passer med forretningsområdet og se hva de kan bruke av denne kulturen.

«... jeg tror det handler om at vi kunne blitt flinkere til å både forstå at det er lurere å prioritere problemer, lurere til å prioritere et kundebehov eller kundeproblemer...»

- Seksjonsleder IT divisjon

I DNB er det viktig å ha fokus på kundeproblem og kundeverdi, fordi at det skaper merverdi på kort og lang sikt. Utfordringen som ofte dukker opp hos forretningsområdene er at det ikke har vært slik historisk og til en viss grad er det ikke slik nå heller. Problemet som det skaper

er at man ikke er samkjørte om hva man skal satse på og at man på hver sin tue «innoverer» uten at det har vært tilstrekkelig behovsavdekking. Når ikke behovsavdekkingen har kartlagt behovet eller kundeverdien, kan ressursbruken ha kommet så langt at det har kostet DNB veldig mye penger uten at noen får nytte av det.

«So we are really pushing the testing culture in the whole of DNB, building up a testing environment where you can actually, everyone and I am not talking about Private Market, but that all DNB, IT, everyone is using the same platform, in terms of sharing their learnings.

- Seksjonsleder Person Marked

I DNB ser det ut til at det er stort fokus på å prøve å teste og feile og at de ønsker å jobbe med nye ideer og løsninger på en strategisk måte. De ønsker et kulturelt skifte som underbygger samarbeid og kommunikasjon mellom drift, utvikling og testing. For DNB betyr det at man får kompetanse rett fra de riktige miljøene. Man lærer om utfordringer som kan oppstå, og reduserer tid fra ide til produkt/tjeneste er klar for lansering i markedet. Dermed kan de øke takten på lanseringer som ikke vil møte motstand i linjen og kan få mye mer fornøyde kunder. I en slik kultur vil de oppnå bedre kommunikasjon med de ulike miljøene og forbedret samarbeid. I sum vil dette gi en mye mer smidig innovasjon og en kultur som er innovasjonsorientert.

Vi mener det er fokus på å prioritere problemer og kundebehov i DNB. Vi ser tydelig tegn på at testing og læring henger sammen fordi at når de lærer av feil så er det stor verdi i at medarbeidere tar eget initiativ og prøver å overtale ledelsen.

Elmqvist & Le Masson (2009) påpeker at evalueringer basert på andre elementer, kan føre til glipp av kunnskapsutvikling.

«35-40% har i hvertfall på målkortet sitt å tenke disruptivt, tenke nytt, vurdere nye ting og sånne ting. Og så er det klart at vi, ta nå for eksempel, blir til en viss grad bundet opp i eksisterende prosjekter som er viktige og som ikke kan vente men som på en måte ikke skaper, hva skal man si, massiv innovasjon...»

- Seksjonsleder Innovasjonsdivisjon

Dette er en klassisk situasjon som oppleves vanskelig for mange medarbeidere som hvor går grensen for at det er akseptabelt å gå ut av komfortsonen på målekortet. Innovasjon er vanskelig å måle og veldig unøyaktig beskrivelse som egentlige er vanskelig og måle. Innovasjonsmedarbeidere som da blir målt på premisser som ikke er målbare samtidig som de får mange oppgaver i daglig drift. De opplever situasjonen som et dilemma fordi de da må konsentrere seg om det som er viktig der og da. Som oftest er det da daglig drift som vinner den kampen. Når dette oppstår kan DNB gå glipp av verdifull innovasjon fordi innovasjonsmedarbeidere må konsentrere seg på drift og ikke bare på grunn av scorecard, men også fordi at det «plutselig» oppstår krav fra ledelsen.

Vi mener at når målekriterier ikke fanger opp hvilke aktiviteter som blir belønnet skaper det utfordring for innovasjonsmedarbeidere. Det kan ofte bety at de må prioritere annerledes enn de ønsket, og da er det mange som ikke tør å feile selv om de bli oppmuntret til det. Litt sånn som vår tidligere statsminister, Gro Harlem Brundtland, sa:

«Alt henger sammen med alt.» (Arbeiderpartiet.no)

Sandberg & Aarikka-Stenroos (2014) beskrev utfordringer for innovasjon i organisasjonen til restriktiv tankegang. DNB har i den siste tiden, med Rune Bjerke ved roret, brukt mye penger på innovasjon, men i den senere tid har de blitt mer fokus på at det skal være noen kriterier som må oppfylles ved innovasjonsarbeid.

...«wearables»³² er innmari kult, og har lyst å lage det i alle mulige rare former.. samtidig at liksom at 80 % av kundene er jo ikke interessert ... men om man leker for mye med det, det er liksom sånn at jeg får beskjed om at vi kan leke litt men ikke for mye.»

- Seksjonsleder Innovasjonsdivisjon

Dette er et eksempel på hva som kan oppstå om man ikke har rammer å forholde seg til. Det er ingen sort hvit løsning på dette men vi mener at rammer og begrensinger er hensiktsmessig om de blir satt opp riktig. Utfra den informasjonen som de beskrev om kunde verdi og kundebehov virker det fornuftig.

³² Wearable technology, wearables, fashion technology, tech togs, or fashion electronics are smart electronic devices

Vi mener man må ha akseptable grenser og rammer som ikke føles som man ikke «klarer å puste» eller som en tvangstrøye tredd nedover hodet. Dette medfører at du slipper sløsing av ressurser som ingen er tjent med og som kan skape utfordringer i samarbeidet i konsernet. Målet til DNB bør være å finne en modell der de utvikler det eksisterende og samtidig utforsker nye muligheter innenfor gitte mønstre.

Kultur for Kreativitet

Kreativitet er grunnsteinen for utvikling av nye tjenester og produkter og blir ofte tenkt som den "fuzzy front end" (Amabile, 1988 og Koen et al, 2002).. Alle vi snakket med sa det er mye kreativitet og idemyldring i alle deler av organisasjonen. Det oppfordres også til kreative ideer hvis de er i henhold til strategi og hvis kundeproblemet blir løst. De fortalte også at det ofte er for mange ideer som kommer frem som må forvaltes fordi alle bobler over av dem.

«...i går så var jeg på et møte der det var noen som hadde en idé, og stort møte var rigget med mange mennesker høyt på strå, direktører her og der, og så var det helt uklart om den idéen, om det finnes et problem som denne idéen løser,

- Seksjonsleder IT divisjon

Når forretningsområdene driver med idemyldring angriper de ofte i feil retning og hopper for raskt til en løsning som ikke er etterspurt av markedet og som koster DNB veldig mye på alle akser som man blir målt på. Vi tror at om du legger til grunn metodikk fra FinTech selskaper som har stramme ressurser vil du muligens agere mer i forhold til hvilke problemer du skal løse og deretter jobbe mer systematisk for å se om det er noe som er etterspurt i markedet. Det kan også være en fordel fordi man ofte unngår tunnelsyn når man jobber i forretningsområdene og er for produkt eller tjenesteorientert.

«... de fleste som jobber i DNB har jo valgt å begynne å jobbe i en halvstatlig bank, og det i seg selv er jo et ganske sterkt seleksjonskriteria bort fra de som er typisk scorer høgt på kreativitetsskalaen da for å si det sånn, så vi har et veldig, vi har et ganske, vi har veldig få kreative, liksom ekte kreative mennesker i DNB per definisjon.»

- Divisjonsdirektør IT divisjon

Dett er veldig riktig for DNB, og grunnen til det er at de er Nordens største finanskonsern (målt i aksjeverdi) og har røtter helt til 1822. Det er en tradisjonell bank som har ett sterkt

ønske om å bli FinTech selskap og agere som et også. Hverdagen hentes raskt inn når man ser hvilke utfordringer man møter i store selskaper på godt og vondt. FinTech selskaper er i utgangspunktet små enheter som seilbåter som kan snu kappen etter vinden (ressurser brukes der gevinsten kan være størst). DNB må tilfredsstillе mange kriterier, og derfor kan man si kreativiteten smuldrer litt opp på veien.

Argumentet vårt overfor begrunnes egentlig veldig godt av det en divisjonsdirektør sa i NEW Bizz *«ja der vil jeg påstå at vi er ganske tradisjonell i tankegangen vår, fordi at veldig mye handler om noen viktige strategiske prosjekter.»*

- Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon

Vi mener det er mye kreativitet i DNB og det bobler over ideer. Utfordringen som vi ser er at å få dem til å henge sammen med innovasjonsstrategien er det som er utfordrende og tidkrevende.

«...mitt team er litt opptatt av nå det er antallet ideer vi klarer å drepe, drepe-indexen...»

- Seksjonsleder IT divisjon

Det er heller ikke en kontradiksjon mellom å ha kreative ideer og drepe indeksen for kreative ideer, fordi at det er viktigere å jobbe med ideer som faktisk kan oppnå volum i markedet fremfor ideer som er for smale og ikke blir tatt i bruk.

Vi mener dette må jobbes enda mer på for å lykkes i konkurranse med andre aktører gjennom riktig innovasjon som de kan ha nytte av på konsernnivå gjennom å støtte strategien.

For at kreativitet og innovasjon skal blomstre er de avhengig av «kreativ slakk» (Lawson og Samson 2001).

«...hovedproblemet er egentlig å være enig om hva som er viktigst å løse for folk, og så er det gjennomføring av idéene.»

- Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon

Utfordringene for DNB i dette arbeidet vil først og fremst være å operasjonalisere og det betyr at man må se verdien eller kundebehovet og de forskjellige faktorene som påvirker forslaget. Noen ting kan være svært enkle å operasjonalisere og andre ting kan være komplisert og da må man være villig til å ta risiko. Det er flytende overgang mellom de fleste faktorene, for forretningsutvikling og de påvirker hverandre på mange nivåer noe som gjør dette arbeidet ekstra utfordrende.

«Men så har vi erfart bitterlig at dersom vi skal gjøre noe sånt så koster det så mye penger»

- Seksjonsleder Innovasjonsdivisjon

Dette er vesentlig å forstå at i å operasjonalisere kreativitet gjennom forretningsutvikling at det er en bakside av medaljen som blir kostnadsgrepet. Hvordan skal dette dekkes inn og hvilket område skal dekke utviklingen. Samtidig er det viktig å ha fokus på hele verdikjeden slik at det blir implementert,

Vi mener at gjennom riktig prioritering kan DNB bruke penger på å teste i liten skala for å utforske muligheter

Avhengigheter i organisasjonen

«Dersom vi skal gjøre noe sånt så koster det så mye penger fordi vi sitter i en teknisk hengemyr da og derfor så kan vi kanskje nesten gi opp før vi har spurt til og med.»

Seksjonsleder New Business

Flere i DNB sa at de har et mål om å jobbe ut fra strategien som sier at det skal være høy kundeverdi eller forventningsverdi for at de skal forske og utvikle løsningene. Vi tror utfordringen for DNB er at de er en finans organisasjon med et lappeteppesystem av systemer som mye bagasje fra tidligere i DNB. Det blir ikke like lett å gjennomføre det som står fremst i agendaen DNB. Årsaken til det er systemene egentlig ikke er så kompatible med hverandre. En endring i system A kan fort påvirke system B og dermed blir systemer for sårbare til at man kan endre for mye på dette uten at det koster veldig mye. Det ble nevnt i litteraturen at etablerte aktørene som befinner seg i øvre sjikt av markedet møter utfordringer på veien til å utvikle disruptiv innovasjon (Assink, 2006). Når man ikke har systemer som håndterer nye

løsninger står man i fare for å utvikle skylapper og henge etter andre konkurrenter. I slike tilfeller vil innovasjonsmedarbeidere ikke klare å trives og kan eventuelt søke seg bort fra DNB.

Vi tenker at det går an å samarbeide med eksterne FinTech selskaper som kan gi en verdi i deres utvikling. Dette kan de gjøre gjennom at de kjøper løsninger fra eksterne aktører og inkorporere det i eget domene.

«Fintechene er jo veldig godt eksempel på hvor man har innsett at det er en del selskaper som har en del teknologi som er mye mer «cutting edge» enn det vi har og det vil ta oss altfor mye tid og penger å lage det samme.»

- Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon

DNB har allerede etablert seg på denne fronten ved at de har kjøpt opp Luca lab for å gjøre deres løsning DNB Regnskap enda bedre. I tillegg har DNB samarbeid med 11:FS om å utvikle en forbruksfinans løsning (Foundry) som de har gjort fordi de ser at det tilfører dem veldig stor verdi. Dette tilsier at DNB allerede har startet denne reisen for å gjøre seg mer konkurransedyktig mot eksterne aktører.

«Jeg tror ikke vi kommer til å bli utkonkurrert, men jeg tror nok at marginene innenfor noen av våre mest lønnsomme forretningsmodeller kommer til å ., komme ..r under økende press da i årene fremover, og det krever at vi innoverer våre eksisterende forretningsmodeller, vi må bli flinkere til å effektivisere driften vår enormt.»

- Divisjonsdirektør IT divisjon

DNB er et sterkt merkevarenavn i Norge og gjør det veldig bra i Norge og presenterer gode resultater som gjør at de er et sterkt og robust finansforetak. Det er ingen umiddelbare utsikter til at de skal gå overende. Dette fører til at DNB i utgangspunktet vil være mer tilbakeholdne og til en viss grad risikere å miste viljen til å ta risikofylte initiativ. Le Masson et al (2006) sier at når selskapene har gode løsninger vil de falle inn i fortrolighets fellen. Under slike situasjoner skapes det ikke stort press på til å utforske nye ting. Vi mener dette er uheldig fordi at slikt skaper kortsiktig gevinst men stort tap langsiktig for DNB.

Assink (2006) mener at byttekostnaden blir stor og fører til innlåsing av produkt tjenesteutvikling.

«Det lages nye apper for ditt og nye apper for datt og nye ting..., så det kan du jo på en måte si at er noe nytt men det er samtidig ikke nødvendigvis radikalt fordi det handler jo kanskje om å være bank eller gjøre noe som banken gjør bare på en annen måte eller gjennom et helt nytt produkt da, for eksempel «Spare»,»

- Seksjonsleder IT divisjon

Det som er litt typisk for DNB er at det er veldig mye av samme type løsninger i flere forretningsområder (eksempelvis betaling for privatmarked og bedriftsmarked), samme løsning men oppsatt i front annerledes. Derfor kan det heller ikke være så stor forandring fordi det er det samme produktet men brukes i en annen skala og setting. I veldig mange slike anledninger jobbes det også helt parallelt med samme løsning i flere forretningsområder og da blir ikke løsningen så forskjellig heller.

Vi mener DNB må se alvorlig på hvordan de kan redusere sårbarheten fra IT systemer for å utvikle nye løsninger også fordi at de må være kompatible i hele nettverket.

«Det ene er å skape noe helt nytt, det andre er å forbedre det vi allerede gjør, begge deler er innovasjon, kreve litt forskjellig kompetanse. Det å kontinuerlig forbedre er kanskje litt mindre krevende enn det å på en måte skulle skape det radikalt nye da. For da må du faktisk ta noen «bet» og da er spørsmålet «hva better du?»»,

- Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon

Det virker som DNB har en utfordring med å bryte med det eksisterende fordi at det er utgangspunkt for hele deres produkt og løsningsportefølje. . Når IT systemer ikke alltid består av kompatible systemer viser det seg også at man ikke like lett kan endre løsningen til noe annet en det som faktisk er i bruk. Årsaken til det er at det er en systemtankegang og mønster i alle deres tjenester som må være kompatible med hverandre gjennom hele verdikjeden som ligger bak frontløsningen som egentlig ikke har endret seg så mye som man mener de har utfra mediebildet.

For at DNB skal lykkes må de ta noen strategiske valg, gjennom og satse på at de faktisk har gjort et godt arbeid før de starter opp

«Yes, so we have a point now in my team that there is one business developer who is not working with the core systems, who is working only with the future projects.

Google assistant, in terms of what we should do with voice search in the future, she is working with new ways of utilizing transaction APIs.»

- Seksjonsleder Forretningsdivisjon

I enkelte divisjoner som primært består av forretningsdivisjoner har en satt av store ressurser på å jobbe med fremtidens teologiske prosjekter. Gjennom slike dedikerte personer i forretningsmiljø får de god innsikt hvordan de skal utnytte teknologi som er på vei in i markedet og parallelt jobber med implementering. Gjennom slike initiativ kan de også dele innsikten med fler seksjoner for å få opp kompetansen og erfaringen innad i DNB. Dette er viktig fordi at man da forstår ny teknologi føre den blir moden og klarer og opparbeide seg kompetanse og erfaring føre den blir moden og allemannseie.

«Ja vi prøver jo, vi prøver jo å, vi har en sånn modell som ser ut sånn som dette (TEGNER NOE), hvor vi sier at vi prøver å gi 20% av tiden her og 80% her nede, og i de 20% der oppe, øverst i dragen så, den går sånn fordi det vi prøver å gjøre da det er å komme opp med idéer.»

- Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon

Gjennom at DNB er et stort konsern har de et perfekt rammeverk til å drive innovasjon og være pådriver for nye innovative løsninger. Vi ser også at de har satt opp et helt nytt forretningsområde for å drive med innovasjon med mange ulike divisjoner som jobber bredt (ref om DNB). Samtidig kan vi si at det virker fornuftig og ikke gå all inn med 100 % på nye muligheter fordi at det eksisterende også må bevares og videreutvikles.

“This is the new tech, we should really try it out, these platforms they are the future, we need to have ID solutions, we need to have this, that!” but the question is, how can we capitalize on that?”

- Seksjonsleder Forretningsdivisjon

Igjen ser vi hvor viktig innovasjon er for DNB hvor de virkelig går all inn for å forme fremtidens finanskonsern og tydelig fokus på å bryte det eksisterende. Dette omtales i litteraturen hvor Store selskaper har alle forutsetninger for å lykkes med innovasjon i motsetning til startups Sharma, (1999). Vi ser at det å jobbe med nye ting er noe som helse konsernet er opptatt av gjennom ulike divisjoner og seksjoner. Dette er sunt fordi at da får man bedre integrasjon mellom forretningsområder, og dette vil sette preg på fremtidens løsninger.

Vi mener DNB har alle mulig forutsetninger å lykkes med innovasjon, dette speiles gjennom deres sterke posisjon i Norge og Norden.

«Av de prosjektene vi har nå skal kjøres i et sånt «innovation-board» da. Og «innovation-board» så vidt jeg har skjont så er det, så blir det som en slags, ja jeg vet ikke om jeg skal kalle det styre eller styringsgruppe da for et initiativ.»

Seksjonsleder New Innovasjonsdivisjon

Alle nye forslag og ideer må gjennom innovasjon Board som er satt opp for å gjøre beslutningsprosessen bedre for prosjekter som banken ønsker å satse på. Når det blir lagt frem som ett system følger det med en del administrasjon for å foreta avgjørelser og beslutninger. Det er en metodikk som må følges og alle faser må dekkes for å komme i vurdering og det er toppledelse med fargespekter som sitter der og vurderer at kundebehovet eller finansiell verdi også kommer tydelig frem.

«Hele det DNB-way of innovation er jo et rammeverk for hvordan vi skal styre det, det er jo portefølje og det er «innovation board» og det er hvilke verktøy vi bruker, business-model.»

- Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon

Når grunnlaget for innovasjonsprosesser er allment kjent gjør det medarbeidere bedre i stand til å forstå hvordan de skal jobbe for å fremme løsninger og ideer som kan bringe dem videre. I slike situasjoner er det lettere og tak i hindringer og utfordringer som oppstår, fordi man har ett verktøy og metodikk som må følges. dette er beskrevet i litteraturen som en felles

innovasjons strategi som hele organisasjonen står bak bidrar til at man lettere forstår hvilke beslutninger og parameter som skal hensyn tas (Gilbert, 1994).

Vi mener medarbeiderne blir mer fremoverlent og vil i enda større grad ha fokus på de elementene som kreves av dem for at de skal klare å løfte frem innovasjonsprosjektene som har konkrete mål og parametere.

Gjennom å delegerer myndighet og beslutningsansvar på medarbeider vil man utvikle en åpen og innovativ kultur (Atkinson, 2014).

«Jeg tror jo at en sunn organisasjon med kontinuerlig innovasjonsevne ikke, beslutninger om nye ting, ikke bør måtte opp til toppen.»

Seksjonsleder IT

DNB har en lang vei å gå for å bryte ned siloer og få til samhandling på kryss og tvers. Når DNB ikke har klart å få ned dette kan det skyldes mange forhold, blant annet at de har en historie med seg og at de er en stor bank. Fordi de er så store og at mange skal være innblandet blir beslutninger ofte tatt på et nivå over det man jobber på som blir uheldig i forhold til innovasjonsarbeidet. Det kan oppleves vanskelig å løfte «alt» ett hakk opp og at deres innspill ikke har verdi, de ikke har så mye å bidra med og kan bli demotivert av slike utfordringer.

«Noen ganger så jobber jeg bare direkte inn i prosjektet sammen hvor seksjonslederne sånn sett ikke er med i lupen i det hele tatt. Andre ganger så har seksjonslederen fulle mandat og jeg er ikke involvert sånn i praksis i det hele tatt og andre ganger så jobber vi jeg og seksjonslederne sammen med teamene, så det er ulike konfigurasjoner.»

- *Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon*

Parallelt med det eksisterende ser vi det nye vokse frem som jobber på en helt annen måte. Her har divisjonsdirektøren tatt steget »ned« og jobber med medarbeidere og ledere i ulike konstellasjoner. Dette vil utvilsomt bidra til reduksjon av siloer og at beslutninger dras oppover. I tillegg vil kulturen være mer åpen og inkluderende i slike settinger og medarbeider kan oppleve å ha en bedre hverdag som gjør at de faktisk tar beslutninger med engang for å komme videre.

DNB har en lang vei å gå med å få ned siloer og beslutningsnivåer, men samtidig ser vi at det er ulike måter å gjøre dette på i organisasjonen. Når divisjonsdirektøren jobber på «gulvet» med medarbeidere som kan skape en positiv effekt og ringvirkninger utover egen divisjon.

Björkdahl og Börjesson (2011) forskning tilsier at en hvis en strategi skal implementeres må den ha klare regler som kan overføres til organisasjoner og institusjoner.

*«IT utviklingsplan» da. Hvordan vi jobber med å prioritere hva er det vi skal investere, ... vi får jo tildelt en pott penger som er veldig mye mindre enn det vi har identifisert som behov»
Seksjonsleder BM*

«...Hemsko. Rot årsakene til den subjektive opplevelsen styringsmodellen vår og dels manglende kompetanse hos de som føler at IT er en hemsko, fordi det, det IT må passe på, er jo, dels så er IT til enhver tid 100% utsolgt og ut over liksom over capacity.»

- Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon

Når alle forretningsområdene skal samkjøre sin utviklingsplan med IT utvikling vil det oppstå utfordringer når IT egentlig er utsolgt på å tilby tjenester utover det som ligger i deres pipeline og vi får en usunn blame game for at man ikke får til noen ting. Her ser vi effekten av hva som skjer når strategi blir implementert og ikke har klare regler som kan overføres til hele DNB

DNB må løse utfordringen med at IT som ikke har kapasitet til å påta seg nye oppdrag fordi de ikke har ressurser som kan håndterer prosjekter fra forretningsområdene, siden det alltid er spørsmål om stabil drift og hvordan det kan forbedres.

Eksterne relasjoner

O'Connor og DeMartino (2006) mener at eksterne aktører eller uavhengig divisjoner bør drive med innovasjonsaktiviteter, før de kan bringes tilbake til organisasjonen.

«Stadig flere DNB-ansatte jobber i skjæringspunktet mellom IT og forretning. Vi har derfor begynt å utdanne egne eksperter. 15 ansatte har for eksempel reskillet seg til å bli data scientists.» (Dnbnyheter.no, 2017)

DNB hadde høsten 2017 strategisamling og på slutten av året etablerte de en enhet som heter New Business internt i egen organisasjon og ikke som en enhet utenfor organisasjonen (Årsrapport DNB). De skal jobbe med strategiske prosjekter som er viktig for DNB innenfor Teknologi, Open Banking med mer.

«Det er ikke interessant om vi definerer oss selv som en bank, teknologiselskap eller noe midt imellom. digitalisering ikke bare handler om hvordan banktjenester blir distribuert. Det endrer fundamentalt hvilke produkter, tjenester og markeder tradisjonelle banker kan operere i.» (Linkedin.com, 2017)

Vi mener det er mer fornuftig at de har etablert denne enheten internt enn eksternt fordi at de kan trekke synergieffekter i hele konsernet og kan gjøre banken smidige i alle divisjoner og læring kan gå begge veier. og det er ingen fasit svar på dette men det avhenger av kultur ressurser og ambisjonsnivå.

For at DNB skal lykkes er det viktig å ha fokus på at:

1. Strategien henger sammen innovasjonsarbeidet; gjennom ressurser, struktur, kompetanse og tydelig mandat.
2. Tett samarbeid med «hele» DNB, hvilke prosjekter skal de delta i og gjøre,

Chesbrough (2006) mener at alliansebygging med eksterne aktører som «boundary spanning» er en viktig forutsetning for innovasjons kapabilitet.

«Vi starter med da liksom de store typiske payment-organisasjonene, VISA, Mastercard, Nets, osv. DNB har jo etablert for så vidt gode mekanismer for å både møte og snakke med fintecher....samarbeider med de store, ikke bare finans, men vi samarbeider med for eksempel Paypal.»

- *Seksjonleder Innovasjonsdivisjon*

Gjennom slikt samarbeid oppnår de å ha lytteposter og være med i prosjekter som kan gjøre at de kan bruke denne kunnskapen internt og tilby lignende løsninger. Her er det viktig å se at det kan være ulik tilnærming og kulturelle forskjeller som man må ta hensyn til når de jobber ut fra ett nordisk perspektiv.

Dette gir de også digital innsikt i hvordan de store payments organisasjonene jobber og tenker og hvilke impulser og erfaringer de har opparbeidet seg.

Baksiden av medaljen kan være mangel på ledelse og gjennomføring av prosjekter og ikke nok forankring oppover i verdikjeden på mål og retning.

Vi mener det er bra med slikt samarbeid fordi det gir mer enn man vet gjennom at man får et annet innblikk og kompetanse enn en selv besitter.

Elmquist, Fredberg og Ollila (2009) & O'Connor (2008b) mener at det bør være en miks av ideer fra eksterne og interne enheter.

«...hvor vi kunne finne en gjeng med en liten gjeng med kunder som vi liksom kunne bruke til å sparre og teste ut og få litt tettere på pulsen problemstillingene og sånne ting.»

- Seksjonsleder Innovasjonsdivisjon

«I prinsippet så er det litt variabelt hvor flinke vi er internt, men vi blir bedre.»

- Seksjonsleder Innovasjonsdivisjon

DNB har et samarbeid med de interne enhetene som er veldig viktig fordi de eier produktene og løsningene de jobber med. Her er både bedrift og privatmarked involvert fordi at de besitter mye kunnskap om kundene og hvordan produktene blir brukt. Det som kan gjøre arbeidet utfordrende med interne enheter er om de ser på hverandre som konkurrenter, eller blir møtt med mostand fra andre forretningsområder. Bakenforliggende årsaker kan være at de er redd for å miste eierskapet til andre enheter. For å unngå dette må de forstå at det er DNB hatten som skal brukes og fremmes i slikt samarbeid som må forankres tydelig. Derfor er det også viktig at de bryter ned siloer som ikke bør være tilstede i innovasjon arbeidet.

Vi mener at DNB har rutiner og prosedyrer for et godt samarbeid internt. Gjennom deling av informasjon vil de klare å jobbe enda bedre med innovasjon, og komme med bedre produkter til sine kunder.

Søk etter ideer utenfor organisasjonen kan bidra til å redusere inkubasjonstiden, øke læring og samtidig bedre fleksibiliteten (Grant, 2010).

«...men vi har jo gjort noen store, vi har jo samarbeidet med Foundry, som jo er en sånn som skal gjøre bank på en helt ny måte.»

- *Seksjonsleder Innovasjonsdivisjon*

Foundry er et system fra et selskap som heter 11:FS som skal utvikle dere usikret kredittløsninger. De ønsker å se hvordan dette kan medføre at de blir raskere og mer effektive på utvikling av løsninger som kan brukes internt i DNB. De ønsker også å bygge videre på deres infrastruktur for å lansere nye digitale tjenester. Gjennom et samarbeid forblir de ikke sårbare på egne systemer som er gamle og vanskelige å utvikle noe på.

«...jobbet sammen med Dan Toma da som er verdensledende ekspert på feltet.»

- *Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon*

Dette gjør at de kan veldig mye om økosystem for intraprenørskap som de har brukt for å bringe inn kompetanse og læring. Dettet har medført at DNB har mange eksperter innafor fagfeltet som jobber aktivt med å forvandle DNB.

Vi mener DNB har begynt godt med innovasjon hvor de kan gjøre dagens banktjenester mye bedre. Gjennom sterkt engasjementet for eksternt samarbeid og kompetanseoverføring kan de holde seg i forkant med innovative finansielle tjenester.

For å få til organisasjonslæring må de ha evnen til å internalisere erfaring som er oppnådd fra læringskurven Lawson & Samson, (2001).

«Vi er en veldig sånn eksternt rettet i den forstand og jeg vil si nesten alle situasjonene som vi jobber med unntatt de sånn rene IT-utviklingsprosjekter for bare å modernisere vår egen plattform de er.»

- *Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon*

Innovasjon arbeidet med eksterne aktørene er etablert i DNB, det er fordi at de etablerte en egen innovasjonsenhet som har fokus på å åpne banken for nye tjenester og løsninger i samarbeid med andre. Det kalles gjerne boundry spanning og utvikle eksterne relasjoner og utforsker ting utenfor eget hus (DNB).

«Digital Challenge for eksempel kjører vi jo en gang i året... Aino også var beskrevet i detalj der i det vinnerforslaget.»

- *Divisjonsdirektør IT divisjon*

Her er et eksempel på hva de får ut av å jobbe med studenter i en konkurranse på et internasjonalt nivå. Aino er en talerobot som hjelper bedriftskunder og personkunder når de ringer kundesentret om hjelp. Den er på et veldig enkelt stadium men har hatt stor betydning for å gjøre det enklere det enklere å sortere ut henvendelser som kan automatiseres.

«...mye involvert med universitetene sånn først og fremst i forhold til rekrutteringssammenheng, men vi ansetter jo og en del studenter da, og så jobber vi sammen med andre miljøer i nett, i sånne åpne innovasjonsnettverk og i andre tilsvarende miljøer i andre større bedrifter...»

- *Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon*

For å øke og tiltrekke seg kompetanse har de et godt samarbeid med NTNU; og andre universiteter og hensikten er å få den kompetansen de mangler fra før og internalisere den i egen bedrift for å være mer konkurransedyktig og øke innovasjonskraften.

Vi mener DNB får inn kompetanse gjennom boundry spanning og ser at de kan jobbe enda tettere med Hackathon konkurranser. Det er viktig å forstå ekstern kompetanse og assimilere og bruke den internt for alt den er verdt (O'Connor, 1998; Shane, 2000; Assink, 2006).

«mange eksempler, ... for eksempel Innovasjon Norge så har vi jo opprettet denne lytteposten i Silicon Valley, vi har en felles accelerator i London som vi kjører med Innovasjon Norge..og egentlig hele Start-Up Norge sin, sin portefølje, så det er jo på en måte å øke innovasjonskraften, hvis du ser på partnerskap med Telenor.»

- *Divisjonsdirektør Innovasjonsdivisjon*

Vi ser viktigheten av et kontor i det store utland (SFO, UK) fordi at det er veldig mange startups og grunder selskaper der nede som de kan hente inspirasjon fra. De ønsker å forstå og assimilere ekstern kunnskap gjennom å bruke den i egen organisasjon for å skape konkurransefortrinn. Samtidig vil de evaluere den for eget bruk som er bra for alle i konsernet.. De forsterker nettverket til å bli enda større og mer interessant enn om de ikke hadde involvert seg og hensikten er at de skal klare å snappe opp ideer og prosjekter som kan omsettes i Norge. Disse eksterne aktørene sitter på så mye kompetanse som er viktig for DNB å absorbere gjennom forståelse av verktøy, metodikk, teknologi og de som kan overføre denne kompetansen og erfaringen tilbake til DNB.

Diskusjon

Tidligere har vi analysert elementer fra teori opp mot empirien vi har samlet inn. Nedenfor går vi gjennom denne analysen og prøver å diskutere hvordan funnene kan besvare på forskningsspørsmålene våre:

- *Hvordan påvirker Ressursene i DNB deres innovasjonskapabilitet?*
- *Hvordan påvirker Prosessene i DNB deres innovasjonskapabilitet?*
- *Hvordan påvirker Kultur og Verdiene i DNB deres innovasjonskapabilitet?*

Vi ser at i de forskjellige divisjonene er det forskjellig oppfatning av hvor mye de jobber med innovasjon. De såkalte innovasjonsdivisjonene er klart de som jobber mest med det, og har i hovedsak disruptiv eller radikal innovasjon på agenda. I forretningsdivisjonene er det veldig variabelt med tanke på innsats med innovasjon, der det foreligger er det i hovedsak inkrementell innovasjon. Noe som i og for seg er bra da det hele tiden forbedrer virksomheten. Innovasjonsinnsatsen er veldig styrt av hva strategien for den spesifikke divisjonen tillater. Noen mener de har forståelse for innovasjon, men har ikke tid eller ressurser til å jobbe med det. I motsetning til andre som sier at de har definert en viss prosent som delegert tid for noen personer som jobber med det. Videre besvarer vi forskningsspørsmålene.

Hvordan påvirker Ressursene i DNB deres innovasjonskapabilitet?

Som nevnt tidligere i analyse kapitlet og i litteraturgjennomgangen er ressurser i form av kompetanse, mennesker og økonomi en av de viktigste byggesteinene som skaper innovasjon. Vi skal i dette avsnittet se på hvordan ressursene i DNB påvirker deres innovasjonskapabilitet.

Mennesker og kompetanse

Forretningsdivisjoner har masse kompetanse på bank og deres forretningsområde, men de har mangel på innovasjonskompetanse. At de har mye kompetanse på forretningen fremmer innovasjon, men samtidig mangel på innovasjonskompetanse i disse avdelingene virker hemmede på innovasjon. Grunnen til at de har mye forretningskompetanse er fordi forretningsområdene har vært DNBs tradisjonelle kjernevirksomhet. De ansatte i disse avdelingene er som regel internt rekruttert og har ofte lang fartstid innenfor banken. Ofte har de erfaring fra forskjellige avdelinger slik at de har forretningskompetanse på flere områder. Mangelen på innovasjonskompetanse i disse divisjonene kan forklares med at DNB nylig har satt fokus på innovasjonsarbeid og prosessene er ikke helt gjennomarbeidet og på plass.

Vi ser også at mangelen på mangfold i form av kompetanse og alder hemmer innovasjon i divisjoner som driver med forretningsområdene i DNB. Vi ser tendenser til at det er aldrende arbeidsstyrke og at de ansatte ofte er internt rekruttert, noe som gjør at ny kompetanse ikke kommer inn i disse divisjonene. Mangelen på mangfold i kompetanse, kjønn og alder kan også forklares med at det er en kultur for å rekruttere med fokus på kjerneområde (bankfinans). Men, i divisjoner som driver med innovasjonsarbeid har de masse kompetanse på innovasjon og lite kompetanse på forretning. Grunnen til det er fordi disse divisjonene er nyopprettet og fokuset har vært til stedet for å rekruttere ut ifra kompetanse. I disse divisjonene har de kultur for å tenke annerledes og utradisjonelt og har hatt fokus på kompetanse i rekrutterings øyeblikk har disse divisjonene ofte rekruttert de ansatte utenfor DNB. Derfor har de også mangfold i ressursene i disse divisjonene. Kompetanse på innovasjon og mangfold i ressursene fremmer innovasjon og øker innovasjonskapabiliteten i disse divisjonene.

Tid og ressursallokering

En annen attributt som hemmer innovasjon i divisjoner som driver med forretningsområde er at de ansatte ikke blir fristilt til å drive med innovasjonsarbeid. Grunnen til det er at DNB har

utfordringer med vedlikehold av gamle forretningssystemer og de får prioritet på bekostning av innovasjonsarbeid. De ansatte gis heller ikke stor høyde for å prøve å feile i disse divisjonene fordi det har vært tradisjonelt kultur for å feile. Dette hemmer innovasjon i disse divisjonene. I innovasjons divisjonene er det kultur for at gis de ansatte stor takhøyde og det er akseptert at de kan prøve å feile. Grunnen til det er at de har fått økonomiske midler og arbeidet deres er støttet av strategiene fra ledelsen. At de ansatte kan prøve å feile fremmer innovasjon og øker innovasjonsskapabiliteten i disse innovasjonsdivisjonene.

I alle divisjoner vi har intervjuet har det blitt påpekt at IT ressursene er ikke lett tilgjengelige. Dette er fordi de bruker nesten all sin tid på å vedlikeholde gamle IT systemer. Dette er en faktor som hemmer innovasjon. Det foregår lite samarbeid på tvers av innovasjon og forretningsområdene. Grunnen til det er at det mangler en effektiv ressurs styringsverktøy som går på tvers av avdelinger. Dette medfører at det er vanskelig å bevege ressursene der de trengs. Det hemmer innovasjon og deres innovasjonsskapabilitet.

Bankens økonomi er særdeles bra. DNB har årlig et overskudd på flere milliarder kroner med 2,3 millioner personkunder og 200 000 bedriftskunder. Banken har i mange år hatt «monopol» i det norske markedet og er godt økonomisk posisjonert. De kan bruke mer penger på innovasjon om de ser potensiale.

Verktøy og rammeverk

Banken satt fokus på innovasjon på tvers av alle divisjonene og har nå spesifisert et rammeverk som heter «DNB Way of innovation». Rammeverket beskriver hva innovasjon er og hvordan de ansatte i DNB skal jobbe med innovasjon. Det er per dags dato ikke brukt av alle divisjoner men her jobbes det med å få den i bruk i hele organisasjon. På tvers av divisjonene er det også brukt mye ressurser på kursing av forskjellig verktøy og opplæring av verktøy som kan brukes i innovasjonsarbeid. Bruken av rammeverket «DNB way of innovation» og andre verktøy og rammeverk vil fremme innovasjon og øke innovasjonsskapabiliteten i DNB.

Innovasjonsforståelse og ressursoppfatning

I alle divisjoner i DNB vi har intervjuet har påpekt at de har god forståelse for hva innovasjon er. Styret og ledelsen i DNB forstår hva innovasjon er, men det er litt variert på nivåene

nedover. De er nødvendigvis ikke enige om hvordan innovasjon foregår eller hvor viktig de ulike tingene. Divisjonene har ganske god oversikt over hvordan markedet er strukturert og hvordan det er å konkurrere i det. En helhetlig forståelse av hva innovasjon er, hvordan innovasjon skal foregå og hva kundens behov vil fremme innovasjon i DNB. Per i dag har ikke DNB klart å kommunisere innovasjons nedover i organisasjonen, noe som ikke øke innovasjonsskapabiliteten fullt ut. Samtidig har vi inntrykk av at de jobber med dette.

Hvordan påvirker Prosessene i DNB deres innovasjonsskapabilitet?

DNB gjør mye bra når det kommer til initiativer for å øke innovasjonsskapabilitet. Det vi derimot ser er at det er en del ting som hemmer innovasjonen og ikke bidrar med å øke innovasjonsskapabiliteten i DNB slik ting er i dag når det gjelder prosesser. Overordnet vil vi si at Prosessene i DNB ikke bidrar positivt på DNB sin innovasjonsskapabilitet.

Nedenfor beskriver vi kort hvorfor per element av Prosesser vi har analysert.

Forklarende prosesser

Vi ser tydelig en tendens til at DNB er på en reise her, da de har initiert og kommet i gang med en god del arbeid rundt det å skape innovasjon og start ups internt. Samtidig ser vi at noen divisjoner sliter med å rekke å fokusere på innovasjon, da strategien styrer hverdagen deres og at ressursene ikke strekker til for å rekke å «tenke utenfor boksen». I forretningsdivisjonene er det variert med innsats, mens innovasjonsdivisjonene har stort fokus på innovasjon da det kommer innunder deres «kjernevirksomhet». Vi ser at DNB har en overordnet strategi om å være innovative, men til syvende og sist er det strategien for de enkelte divisjonene som styrer. Dette var gjennomgående for forretningsdivisjonene hvor noen av divisjonene ikke har noen midler utover å dekke det som skal til for å utføre daglige oppgaver. Siden idene for innovasjon haver i samme ressurs «pool» som kjerneoppgavene blir de gjerne «glemt» da det er kjerneoppgavene som prioriteres og det ikke er ressurser nok til å drive med begge ting. Samtidig er det forretningsdivisjoner som satser en god del på innovasjon. De som klarer det har også en større oppfatning av å være innovative enn de som ikke gjør det. En forretningsdivisjon er utpekt som en pilotdivisjon med stort fokus på opplæring innen innovasjon. Dette er et av tegnene på at DNB er på en reise.

Kort sagt vil vi si at «Forklarende prosesser» i DNB per i dag hemmer innovasjon og innovasjonsskapabilitet i DNB, og spesielt siden nesten alle forretningsdivisjoner sliter med å «strekke» til.

Inkubasjon

Vi ville finne ut om det er effektive måter å innlemme nye ideer eller løsninger inn i utviklingsorganisasjonen og deretter implementere dem i produkter eller kundetilbud. Generelt var det en oppfatning blant informantene fra forretningsdivisjoner at det ikke alltid var lett å få ting gjennom. Dette har som regel hovedårsak i at det er mange som skal ha noe å si. Noen ganger er det vanskelig å skjønne hvem rette vedkommende er for å fremme en ide. Det er etablert noen «Innovation boards», som hovedsakelig består av konsernledelsen. Det jobbes det med å etablere mer autonome «Innovation boards» som består av folk med riktig kompetanse til å ta avgjørelser. Sammensetning av folk fra forskjellige og forskjellig kompetanse.

Manglende fokus på innovasjon gjør også at divisjonene ikke opparbeider nok kunnskap om innovasjon, og når man mot formodning får tid til innovasjonsaktiviteter bruker man altfor lang tid på administrative oppgaver. Riktig sammensetning av team «tribal squads» er vesentlig for å få avklaring av ideer raskest mulig, så man slipper å bruke lang tid på å finne ut av om en ide er god eller dårlig. Dette i samsvar med DNB jobber med for deres «Innovation board».

Vi ser at inkubering i DNB per i dag er hemmende for DNB sin innovasjonsskapabilitet. Det er en del grep som må til og ansvaret må litt bort fra at det er kun ledelsen som styrer hva som skal satses på.

Læring og avlæring

I DNB er det stor aktivitet på å skape læring og utføre læring, også rundt innovasjon. Det de dog kan slite med er avlæring, av ulike årsaker. For eksempel ser man at det er mange seniorer med lang fartstid som ikke klarer å gi fra seg ting de alltid har gjort. Ledelsen kan fort bli opphengt i business case og ikke klare å koble det til fort bli opptatt av businesscase. I innovasjonsdivisjonene er dette et mindre problem da de er nyetablerte og de ansatte kommer gjerne fra andre selskaper. I tillegg bruker de bort imot 50% av tiden på læring og avlæring. I forretningsdivisjonene er det noen som prøver å innlemme innovasjonsprosesser som

«tvinger» de ansatte til å gi fra seg gamle vaner. Om det fungerer gjenstår å se. Per nå kan vi si at læring og avlæring i innovasjonsdivisjonene fremmer innovasjon i DNB. For forretningsområdene er læringen fremmende for innovasjon, mens avlæringen ikke er god nok enda.

Byråkrati

De fleste informantene snakket også om at de oppfatter DNB som byråkratisk. Dette var som regel oppfattet som hemmende fra de fleste sitt perspektiv, men det var også noen som mente at DNB trenger det fordi de er så store og trenger et system. Blant innovasjonsdivisjonene var det noen som mente at det var vanskelig å bestille ressurser fra IT. De mente det var mer «fart» hos forretningsdivisjonene. Dette har nok noe å gjøre med at i DNB som med ganske mange andre organisasjoner er hovedfokus på kjernevirksomhet. Dersom forretningsområdene trenger IT kompetanse for å løse noen forretningskritiske oppgaver er nok det prioritert høyt. Det gjør naturlig nok at IT ressurser for arbeid med innovasjon nedprioriteres. Det er de samme IT-ressursene som brukes til både forretningsdivisjoner og innovasjonsdivisjoner.

Byråkratiet hemmer innovasjon i DNB slik det fungerer i dag for forretningsdivisjonene.

Klarhet og diffusjon

Ledelsen i DNB er veldig klar over strategien og det menes at den er godt kommunisert nedover i organisasjonen. Det er viktig å fortsatt kommunisere denne og skape virkemidler nedover i organisasjon for å være sikre på at hele organisasjonen er klar over strategien til DNB. Det kan være at det er personer i organisasjonen som trenger mer informasjon enn andre for å ta til seg informasjonen, da det kan være vegring mot forandringer. Samtidig skal det sies at slik strategien er publisert i «alle» kanaler både eksternt og internt så har de fleste fått den med seg.

Vi mener at klarheten i innovasjonsstrategien fremmer innovasjon og øker innovasjonsskapabiliteten i DNB.

Strategi vs operativt

Som nevnt tidligere er strategien veldig klar for DNB at de skal bli et ledende teknologiselskap. Operativt har de fulgt opp med å etablere divisjoner som jobber med

Innovasjon som kjernevirksomhet. I forretningsdivisjonene ser vi at det jobbes med å teste ut på forskjellige ting hvor de blant annet har utpekt noen divisjoner til å etablere innovasjonsprosesser og det jobbes med å etablere et autonomt innovation board sammensatt av personer fra forskjellige nivåer og kompetanseområder i organisasjonen.

På en annen side ser vi at det per i dag at forretningsdivisjonene ikke nødvendigvis klarer å fokusere på innovasjon da de ikke har ressurser nok til å drive med det. Dere er det strategien for divisjonen som spiller inn og ser hvor mye de har allokert for innovasjon. Lederne kan da fort bli hengt opp i å følge sin divisjons strategi og ikke ha noe fokus på konsernets strategi. Dette ser vi også har sammenheng med kulturen for å ha fokus på egne løsninger som kan forstyrre fokuset på konsernets innovasjonsstrategi.

Generelt i DNB mener vi at de klarer å følge den generelle strategien opp med det operative siden divisjonene følger strategien som er satt til dem. Selv om vi mener at det er potensiale til å bli bedre på innovasjonsstrategi nivå.

Det er vanskelig å si om prosessene i har en positiv effekt på innovasjonsskapabiliteten i DNB. Etter å ha sammenlignet empiri med litteratur og deretter diskutert påvirkningen har vi gjort et forsøk.

VI ser at det er stor forskjell på prosessene i innovasjonsdivisjonene og forretningsdivisjonene når det kommer til hvor godt rustet de er til å øke innovasjonsskapabiliteten.

Innovasjonsdivisjonene er helt klart bedre rustet da de er dannet for nettopp å skape innovasjon. Det som er en utfordring er å etablere et godt samarbeid mellom disse divisjonene. Innovasjonsenhetene har nytte av kompetansen forretningsdivisjonene sitter på og forretningsdivisjonene har nytte av kompetansen innovasjonsdivisjonene sitter på.

DNB er som sagt tidligere godt i gang med å gjøre en del tiltak av blant annet strukturelle og strategiske endringer som vi mener vil hjelpe med å øke innovasjonsskapabiliteten. Noen endringer har startet å skje (pilot divisjoner blant forretningsdivisjonene som fokuserer mer på innovasjon) og endring av beslutningsprosessen (autonome team for å erstatte eller supplere dagens «Innovation board»). Disse tingene er i startfasen og vil bli interessant å se i nær framtid hvordan DNB klarer å implementere gjennom hele organisasjonen.

Vi mener at prosessene i DNB vil øke innovasjonskapabiliteten deres.

Hvordan påvirker Kulturen i DNB deres innovasjonskapabilitet?

Kultur for kreativitet

Kultur for kreativitet er en av tingene som har stor påvirkning på hvordan DNB kan lykkes med endringsreisen deres for å omstille seg til en teknologibedrift. Vi ser det er mye kreativitet og endringsvillighet i innovasjonsdivisjonene fordi at man i den siste tiden har tilpasset seg markedsbetingelsene de er utsatt for. Dette gjenspeiles i at eksterne aktører (Ali Pay, Apple Pay, eller andre FinTech aktører) vil drive med banktjenester hvor de plukker ut en enkel tjeneste eller produkt. Innovasjonsdivisjonene er relativt nye og gjenspeiler til en viss grad FinTech miljøene, hvor det er stor takhøyde, kort vei til ledelse og er utradisjonelle med sterkt fokus på å skape kunde verdi.

DNB har dratt med seg alle kulturene fra historiske fusjoner og oppkjøp (eksempelvis DnC bank, Sparebanken Nor, Gjensidige Forsikring som til slutt ble DNB NOR og nå DNB). Kulturen er en smeltedigel som toppledelsen aktivt jobber med å endre. Dette kommer tydelig frem at de fortsatt er i endringsmodus for å bryte ned siloer og få samhandling på tvers i forretningsområdene. I DNB er de også en formell og uformell kultur som vi ikke ser, som er typisk som et isfjell og vi ser kun over vannet (formell kultur) og har ikke oversikten under vann (uformell kultur). Dette er som et organisasjonsfjell hvor de ser alt det formelle men ikke de uformelle. Dette medfører at resurspersoner må forholde seg til flere kulturer. Dette vil undergrave en felles innovasjonskultur og skape konflikter internt i DNB.

Andre utfordringer er at noen forretningsområder har hatt frykttkultur som er på vei bort, men som har medført at det har vært frykt for å feile og regelrytteri og mye outsourcing av kompetanse. Grunnen til frykttkulturen er at det har vært kultur i DNB for lite åpenhet og rom for andre meninger. Samtidig har det vært for høyt fokus på å redusere kostnader.

Outsourcing har medført at det ikke er mangfold i kompetanse og at mye kompetanse er forsvunnet fra DNB som må bygges opp. I slike prosesser kan unge mennesker forsvinne og finne seg andre muligheter utenfor konsernet og DNB sitter igjen med aldrende arbeidsstyrke.

Organisasjonsmessige avhengigheter

Organisasjonsmessige avhengigheter kommer fra fusjonene av ulike miljøer og kulturer som ikke går i takt og er sterkt avhengige av hverandre på grunn av en «slik har det alltid vært» holdning. Dette ser vi tydelig i IT divisjonen som er sårbar for endringer i IT-systemer og

mange lovpålagte krav og reguleringer som hele konsernet er utsatt for. Vi ser også tegn til at IT systemer bærer preg av å være statisk, delvis utdatert i en tid hvor konkurransen krever at de skal være dynamiske og lett å endre. I noen av områdene i DNB er det mye byråkrati og de er redd for å feile og ting tar lenger tid å få igjennom med flere ledelsesnivåer. Gamle kjemper er vanskelige å snu med enkle grep, og er ofte som store tankbåter som er vanskelig å navigere i storm som ikke like lett kan tilpasse seg omgivelser. I slike organisasjoner lever «slik gjør vi det» og «systemer som lappeteppe» store utfordringer. DNB har ikke hatt stort nok fokus eller vilje til å endre på dette til tross for store overskudd eller ressurser. Samtidig ser vi innovasjonsenheten har stort fokus på å bryte mønster med verktøy og metodikk gjennom workshop og bruk av ny teknologi.

Forretningsområdene har liten mulighet til å tilegne seg kurs og kompetanseheving utenfor organisasjon. Dette skaper sårbarhet overfor fornyelse av kompetanse og kompetansespråk mellom medarbeidere. Dette vil være vesentlig hemsko i innovasjonsarbeidet som gjør det tungt og vanskelig og ikke skaper noen effektivitet. Grunnen til det er ofte lite at det er satt av for lite penger og tid til dette.

Beslutningsregler for innovasjon

I DNB ser vi at det er stort fokus på bruk av beslutningsregler for innovasjon gjennom at det satses mye på å implementere rammeverket «DNB Way of innovation». Dette skal hjelpe de ansatte med å fatte riktige beslutninger. Men vi ser at dette rammeverket er fortsatt lite brukt i divisjoner som driver med forretningsutvikling. Her er det fortsatt et stort problem med at mange personer utvikler løsninger som ikke er godt nok gjennomtenkt. Dette skaper mye ressursløsning når det allerede er en knapp faktor. Prosjekter blir sjelden stoppet selv om de har kommet langt på vei uten at det skaper kunde verdi og kundebehov.

I innovasjonsdivisjonene i DNB jobber ledelsen og de ansatte tett sammen for å skape innovasjon mens i forretningsdivisjonene jobbes det mer byråkratisk. Grunnen til dette er fordi divisjonene som driver med forretning er bygd opp mer tradisjonelt.

Eksterne relasjoner og ansvarsfordeling

Eksterne relasjoner er veldig viktig i DNB som er avhengig av hva som skjer utenfor deres hus. Gjennom å være i forkant eller forstå hvordan de skal agere på det internt i eget hus. I innovasjonsenhetene er det ustrakt samarbeid gjennom messer, universiteter, store finansorganisasjoner og Hackathon. Forskjellene kommer frem ved at det primært er

innovasjonsenhetene som har dette ansvaret mens forretningsområdene lener seg på dem gjennom at det blir intern kursing og seminarer.

Informantene våre i DNB mener at det er uklart mandat på hvordan og hvem som skal drive med innovasjon og hvor de ulike grensene er. Gjennom opprettelse av New Business har de skapt et konkurransefortrinn på innovasjon men det mangler klart mandat på hvor egentlig ansvaret er, som for eksempel radikal kontra inkrementell innovasjon. I tillegg til dette er det i noen forretningsområder hvor de lener seg på IT utviklingsplan og tar det som tilhører «deres område» som et mandat.

Konklusjon

«Det krever at vi også må tenke som et teknologiselskap i vår organisering og hvordan vi jobber med utvikling. Det er en krevende omstilling for ledere å måtte gi slipp, å tillate flattere strukturer, men det er helt nødvendig for å sikre fremdrift og hurtighet i prosjektene.» - Rune Bjerke, CEO, DNB (dnbfeed.no, 2017).

Innledningsvis presenterte vi dette sitatet hvor tidligere konsernsjef i DNB, Rune Bjerke, påpeker hvordan DNB må omstilles for å jobbe mer som en teknologi selskap. Vi har i dette case studie sett på endringsreisen DNB er i og hvilke elementer de må fokusere på for å nettopp tenke som et teknologiselskap og hvordan de jobber med utvikling. Elementene vi har sett på er Prosesser, Ressurser og Kultur og deres påvirkning på innovasjonskapabiliteten til DNB.

I analyse og diskusjonskapitlene har vi adressert de elementene fra et teoretisk ståsted og sammenlignet opp mot empirien. Vi har så diskutert dette og besvart våre forskningsspørsmål. I teorikapitlet så vi på hvordan tidligere forskning kunne hjelpe oss med å besvare vår problemstilling. Vi så på tidligere forskning som går rundt hvordan kultur, ressurser og prosesser påvirker innovasjonskapabilitet. Vi valgte å bruke forskningen til Lawson og Samson (2001) men valgte å gruppere de enkeltstående syv faktorer fra deres forskning inn i tre overordnede faktorer (Prosesser, ressurser og kultur) basert på Christensen (2013). De syv faktorene til Lawson og Samson gir oss et dybdeinnblikk i temaet, mens Christensen ga oss mulighet til å se på temaet fra et mer overblikks perspektiv og det ble lettere å drøfte spesifikke områder, mens dybden hjelper å «drille ned» til mer detaljer og hjelper å finne rot årsak.

Vi supplerte forskningen til Lawson og Samson med ytterligere litteratur rundt hva som påvirker innovasjonskapabilitet. For å samle inn empiri brukte vi en intervjuguide fra en tidligere masteroppgave av Holm og Sjölander (2015) som var oppdelt på en måte som gjorde at den dekket alle interesseområdene våre fra Lawson og Samson (2001) og Christensen (2013). Videre ser vi at elementene i teorien gjør seg også gjeldende også i DNB og vi sådan beriker teorien med dette case studiet som er blitt foretatt på en stor finansinstitusjon. Vi påpeker at våre konklusjoner er basert på DNB sin nåværende situasjon.

DNB gjør en god del tiltak som ikke har blitt gjenspeilet i organisasjonen helt enda. Vi mener disse tiltakene vil sette innovasjonskapabiliteten deres i et helt annet lys bare kort tid fram i

tid dersom de klarer å gjennomføre tiltakene på tvers av organisasjonen. Generelt ser vi at tiltakene til DNB allerede har en positiv effekt og kan si at Prosessene, Ressursene og Kulturen i DNB allerede kan fremme innovasjonsskapabiliteten dersom de fortsetter i samme spor på tvers av organisasjonen. Samtidig ser vi at de tre faktorene også er avhengige av hverandre og påvirker hverandre. For at ressursene skal påvirke innovasjonsskapabiliteten positivt er den avhengig av en god innovasjonskultur og prosesser tilpasset det. Selv om DNB er godt på vei og allerede godt implementert i innovasjonsdivisjonene, er det en god del forbedrings potensiale og vi presenterer våre anbefalinger nedenfor.

Anbefalinger

Etter en analyse og diskusjon ser vi at aktivitetene som er satt i gang rundt prosessene i DNB vi øke innovasjonsskapabiliteten deres. De er godt i gang med å gjøre en del tiltak av blant annet strukturelle og strategiske endringer. Noen endringer har startet å skje (pilot divisjoner blant forretningsdivisjonene som fokuserer mer på innovasjon) og endring av beslutningsprosessen (autonome team for å erstatte eller supplere dagens «Innovation board»). Disse tingene er i startfasen og vil bli interessant å se i nær framtid hvordan DNB klarer å implementere gjennom hele organisasjonen.

Det som vi mener kan være nyttig for dem er å benytte seg av ambidekstre strukturer også generelt i deres organisasjon. Vi mener at ambidekstre organisasjonsstruktur kan hjelpe DNB med å fremme innovasjonsskapabiliteten ytterligere. DNB er allerede i gang med å implementere det i noen divisjoner som jobber mot en flatere struktur. Det bør være større fokus på flere steder i organisasjonen og ikke at det tilfeldigvis skjer i noen divisjoner. I divisjoner som jobber med forretningsområdene jobbes det mer byråkratisk i motsetning til innovasjonsdivisjonene hvor ledelsen jobber tett sammen med de ansatte. Vi foreslår at divisjoner som jobber med forretningsområdene bør jobbe mer som innovasjonsdivisjonene. Her er det etablert utvalgte nøkkelteam for utvalgte områder hvor divisjonsdirektøren sitter sammen med konsertledelsen for å komme fram til raskere beslutninger. Raskere beslutninger fremmer innovasjon og øke innovasjonsskapabiliteten i disse DNB.

Det er mange forretningsdivisjoner som sliter med å få tid til å drive med innovasjonsaktiviteter. Noen av informantene mente at de mangler innovasjonskompetanse og fort kan bruke ekstra lang tid på administrasjon, selv om de har fått godkjenning til å gjøre noen forbedringer eller noe nytt. Ressursstyring i form av allokering av riktig sammensetning

av kompetanse (både fag og innovasjon) er også nødvendig på tvers av organisasjonen for at innovasjonen blir mer effektiv og at innovasjonen øker. I forretningsdivisjonene er ikke de ansatte fristilt fra det daglig arbeid til å drive med innovasjonsarbeid. Hovedårsakene til det er at DNB har utfordringer med vedlikehold av gamle forretningssystemer og de får prioritet på bekostning av innovasjonsarbeid. De ansatte gis heller ikke stor takhøyde for å prøve å feile i disse divisjonene fordi det har vært tradisjonelt kultur for å ikke feile. Det hemmer innovasjonsskapabilitet i disse divisjonene. Vi mener at disse divisjonene må få fristilt sine ansatte som har forståelse for innovasjon og er gode på forretningsforståelse. Dette kan DNB gjøre ved å øke finansiering og effektivisere ressursallokering i forretningsområdene.

Flere informanter har påpekt at IT ressursene ikke er lett tilgjengelige fordi de bruker mesteparten av tiden sin på vedlikehold av de aldrende IT systemer. Her anbefaler vi at DNB bør øke finansieringen rundt det å bruke IT ressurser i innovasjonsarbeid. Bruken av IT ressurser til innovasjonsarbeid bør ikke gå på bekostning av prosjekter som går på vedlikeholdsprosjekter.

Forretningsdivisjonene i DNB har masse kompetanse på bank, men de har mangel på innovasjonskompetanse. I tillegg til dette ser vi at de ansatte har kompetansespråk i motsetning til innovasjonsdivisjonene. De ansatte i forretningsområdene har i stor grad ikke hatt mulighet til å tilegne seg kurs og kompetanseheving utenfor DNB (vi påpeker at dette er i gang i noen forretningsdivisjoner). Mangelen på mangfold i form av kompetanse, alder og kjønn virker hemmede på innovasjon per dags dato. Vi anbefaler at ansatte får tilbud om ekstern kompetanseheving slik det kan internaliseres i disse divisjonene. Videre anbefaler vi at DNB bør rekruttere inn innovasjonskompetanse til forretningsdivisjonene. I tillegg bør disse divisjonene ha fokus på mangfold i form av alder og kjønn. I og med at de har aldrende arbeidsstyrke og dermed vil de stå ovenfor en stor utfordring om mange av disse går av med pensjon i de kommende årene hvor de risikerer å miste viktig kompetanse.

I tillegg ser vi at aldrende arbeidsstyrke er mindre endringsvillig og holder mer på «det gamle». DNB har gjennom fusjoner tatt med seg mange forskjellige kulturer både formelle og uformelle og det har dannet seg siloer. Utfordringen med det er at det per dags dato ikke er en enhetlig kultur i DNB og dette gjelder særlig i divisjoner som driver med forretningsutvikling. Her mener vi at DNB bør bryte ned siloer ved å få til mer samhandling mellom divisjonen ved å tenke helhetlig gjennom verdikjeden.

I enkelte divisjoner, særlig de som driver med forretningsområde i DNB har utfordringer med fryktkultur. Det vil si de ansatte i disse avdelingen har frykt for å prøve noe nytt da de er redd for å feil. DNB kan løse dette ved å endre fryktkulturen. Mer spesifikt kan de kan ledelsen i de divisjonene skape rom for ulike meninger slik at de ansatte tør å prøve å feil uten at de skal føle seg utrygge. Dette vil fremme innovasjon og øke innovasjonsskapabiliteten i disse divisjoner som driver med forretningsområde.

Divisjoner som driver med forretningsutvikling bør fokusere på å få mangfold i divisjonene i form av kompetanse, alder og kjønn. I tillegg til å skape en samhandlende kultur og bryte ned frykt kulturen som finnes i disse divisjonene. Dette vil øke innovasjon og øke innovasjonsskapabiliteten i disse divisjonene.

DNB Way of innovation

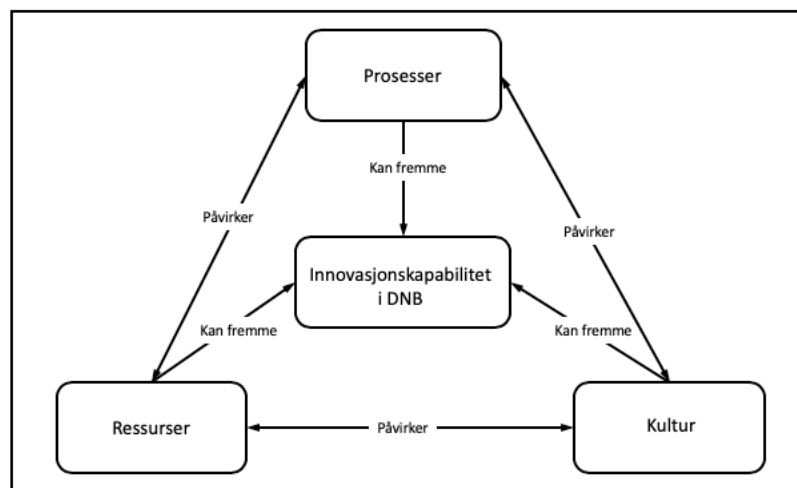
Informantene våre har påpekt at de har god forståelse for hva innovasjon er og de har god oversikt over hvordan markedet er strukturert og hvordan det er å konkurrere i det. Styret og ledelsen i DNB forstår hva innovasjon er, men det er litt variert på nivåene nedover.

Usikkerheten ligger i hvordan innovasjonsarbeidet skal foregå, ansvarsområdene, hvem som har mandat og hvor viktig de ulike tingene er i innovasjonsarbeid. Mangelen på mandat fører ofte til at mange personer utvikler løsninger som ikke er godt nok gjennomtenkt. Dette skaper mye ressursløsning når det allerede er en knapp faktor. Her mener vi at en helhetlig forståelse av hva innovasjon er, hvordan innovasjon skal foregå og hva kundens behov vil fremme innovasjon i DNB. For å skape en helhetlig forståelse har DNB implementert et innovasjonsrammeverk, «DNB Way of innovation», som går på tvers av organisasjonen og setter et klart mandat på innovasjonsarbeid fremover. Innføring av rammeverket vil på sikt medfører noe byråkrati, men samtidig sikrer de seg en plattform som alle må bruke og unngår misforståelser rundt deres mandat og ansvar. Dette vil føre til mindre ressursløsning.

Utfordringen er at den er i startfasen og den er ikke mye brukt per dags dato. Dette bidrar til at det er fortsatt uklarheter i form av hvem gjør hva. Vi anbefaler at DNB gjør en ekstra innsats og tilbyr opplæring i rammeverket slik at den tas mer i bruk på tvers av organisasjonen. Dette vil føre til å sette klart mandat på innovasjonsarbeid. Ved bruk av rammeverket vil lederne

utvikle riktig kunnskap, ferdigheter og erfaringer og det vil hjelpe med å forbedre utfordringene DNB har rundt Prosesser, Ressurser og Kultur.

Konklusjonen vår leder oss til en revidert forskningsmodell hvor vi ser at Prosesser, Ressurser og Kultur påvirker innovasjonsskapabilitet på forskjellige måter avhengig av om det er innovasjonsdivisjonene eller forretningsdivisjonene vi ser på. Samtidig påvirker de tre ulike faktorene hverandre også. I forretningsdivisjonene har det mer hemmende effekt på innovasjonsskapabilitet der «The DNB Way of Innovation» ikke har blitt implementert. Der det jobbes med forbedringer ser vi at det er økt innovasjonsskapabilitet og det kan vi også se hos innovasjonsdivisjonene. Vi mener at arbeidet som er satt i gang og innovasjonsdivisjonene gjør at prosessene, ressursene og kulturen kan fremme innovasjonsskapabiliteten i DNB totalt sett. Nedenfor viser vi en revidert forskningsmodell basert på undersøkelsen (Figur 6):



Figur 6 Revidert Forskningsmodell

Videre forskning

Casestudiet vårt har vært basert på en DNB som er under transformasjon. Det er interessant å se hvordan utviklingen deres er i de nærmeste årene. En anbefaling for videre forskning er dermed å gjøre samme case studie på nytt etter noen år.

En annen vinkling kan være å gå lenger nedover i organisasjonen hvor vi kun har fokusert på toppledelsen. En studie basert på empiri fra lavere nivåer kan muligens belyse forskningsfaktorene våre på en annen måte.

En tredje vinkling til videre forskning kan være å ta for seg et enkelt av de tre forskningselementene vi har valgt og gå i dybden på det. Altså å se på Prosessene, ressursene og kultur for hver for seg.

En fjerde vinkling kan være å se på hvordan Design Thinking kan brukes i innovasjonsprosessene i DNB for å øke deres innovasjonskapabilitet. På nåværende tidspunkt er ikke Design Thinking brukt i noe særlig utstrakt grad på tvers av DNB.

Litteraturliste

Atkinson, Hilgard, Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L., Loftus, G. R., & Lutz, C. (2014). 'Introduction to psychology': Cengage Learning EMEA.

Acs, Z.J. and Audretsch, D.B. (1987). Innovation, Market Structure and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 69, No. 4, pp. 567-574

Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167

Andriole, S. (01.04.2016) Ten reason why entrepreneurs fail, [Internett] Tilgjengelig fra:<https://www.forbes.com/sites/steveandriole/2016/04/01/10-reasons-why-entrepreneurs-fail/#5b96499a42d9> [Lest: 30.10.2019].

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.

Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233

Sandberg B., Aarikka-Stenroos L. (2014). What makes it so difficult? A systematic review on barriers to radical Innovation *Industrial Marketing Management*,

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.

Beckman, S. L. and Barry, M. (2007). 'Innovation as a learning process: Embedding design thinking'. *California Management Review*, 50(1): 25–56.

Bessant, J. (1994) Innovation and manufacturing strategy. In *The Handbook of Industrial Innovation*, ed. M. Dodgson & R. Rothwell. Cheltenham: Edward Elgar

Björkdahl, J., & Börjesson, S. (2011). Organizational climate and capabilities for innovation: a study of nine forest-based Nordic manufacturing firms. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 26(5), 488-500.

Blaikie, N. (2010). *Designing social research. The Logic of Anticipation*. 2. utgave. Polity Press.

Brinkmann, Svend (2007) *The Good Qualitative Researcher*, *Qualitative Research in Psychology*, 4:1-2, 127-144

Brown T. & Wyatt J. (2010) *Design Thinking for Social Innovation* Stanford social innovation review

- Brown, T. (2008). 'Design thinking'. *Harvard Business Review*, 86(6): 84–92.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness.
- Burgelman, R., Kosnik, T., & Van den Poel, M. (1988). *The Innovative Capabilities Audit Framework Strategic Management of Technology and Innovation* (pp. 31-44). Homewood, IL: Irwin.
- Burgelman, R.A. & Maidique, M.A. (1988) *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood, Illinois: Irwin
- Börjesson, S., & Elmquist, M. (2011). Developing innovation capabilities: a longitudinal study of a project at Volvo Cars. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 171-184.
- Börjesson, S., & Elmquist, M. (2012). Innovation capabilities: What are they? Towards a systems view of the prerequisites for innovation in large firms. *Technology Management and Economics*. Chalmers University of Technology.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- Cambridge.org (2017): Definition Global Village. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/global-village> [Lest: 06.11.2017]
- Carlgren, L. (2013) *Design Thinking as an Enabler of Innovation: Exploring the Concept and Its Relation to Building Innovation Capabilities*. Chalmers University, Gothenburg.
- Carlgren, L., Elmquist, M. and Rauth, I. (2012). 'Implementing design thinking in large organizations'. In *IPDM Conference 2012, Manchester*, 17–20 June.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1969). *Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Boston: MIT Press.
- Chandy, R. and Tellis, G. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research* 34:474–487 (November).
- Cheng, Y.T. and Van de Ven, A.H. (1996). Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos? *Organization Science* 7(6):593–614.
- Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, 127(3), 34-41.
- Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*: Harvard Business Review Press.
- Clark, Glenn T DDS, MS, Roseann Mulligan DDS, MS (2010) Fifteen common mistakes encountered in clinical research *Journal of Prosthodontic Research* 2011

Cohen, Wesley & Levinthal, Daniel. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35. 128-152

Coombs, R. (1994) Technology and business strategy. In *The Handbook of Industrial Innovation*, eds. M. Dodgson & R. Rothwell. Cheltenham: Edward Elgar

Cooper, R.G., Edgett S.J., og Kleinschmidt, E.J., 2001, «Portfolio Management for New Products» (2.utg.)

Crossan, M. M. and Apaydin, M. (2010). 'A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature'. *Journal of Management Studies*, 47: 1154–1191.

DN.no (2017, 06.11) [Internett] Jo, DNB er et teknologiselskap! Hentet fra: <https://www.dn.no/etterBors/2017/02/01/2048/Teknologi/jo-dnb-er-et-teknologiselskap>

Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31.

David J. Teece Gary Pisano (1998). Dynamic capabilities and strategic management *strategic management journal* volume 18 issue 7

Deborah Dougherty, Edward H. Bowman July 1, (1995). The Effects of Organizational Downsizing on Product Innovation *Sage Journals*

Dnbfeed.no (2018.03.10). [Internett] Hva vil psd2 betyr for deg. Hentet fra: <https://dnbfeed.no/nyheter/hva-vil-psd2-bety-for-deg/>

Dnbfeed.no (2017, 04.04). [Internett] Bank er teknologi. Hentet fra: <https://dnbfeed.no/runes-blogg/bank-er-teknologi/>

Drucker, P. F. (1984). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.

Dunne, D. and Martin, R. (2006). 'Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion'. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4): 512–523.

Eisenhardt, K.M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High- Velocity Environments. *Academy of Management Journal* 32(3):543–576.

Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21(10–11):1105–1121.

Elmquist, M. & Fredberg, T. & Ollila, S. (2009). Exploring the Field of Open Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 12. 326-345.

Elmqvist, M. & Le Masson, Pascal. (2009). The Value of a Failed R&D Project: An Emerging Evaluation Framework for Building Innovative Capabilities. *R&D Management*

Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145-160.

Erwin Danneels 2011 Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona *Strategic Management Journal* 32(1):1 –

Fusfeld, H.I. (1995) Industrial research — Where it's been, where it's going. *Research Technology Management*, 52–56

Gilbert J. T. (1994) Choosing an innovation strategy: Theory and practice *Business Horizons*, *Journal of Product Innovation Management*

Grady, D. et al. (1993). *Unlocking innovation: Challenging conventional wisdom about what leaders do.* Sydney: McKinsey & Co.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis and cases: text and cases:* John Wiley & Sons.

Gratton, Lynda. (2007). *Hot spots: Why some companies buzz with energy and innovation and others don't.* Harlow: Prentice Hall. ISBN: 9780273711469. Sider: 213.

Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.

Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Joel West, (2006) *Open Innovation*, Chapter: A Classification of Open Innovation and Open Business Models, Publisher: Oxford University Press, Editors pp.50-68

Holm, A. & Sjölander B. (2015). Proposing a tool for assessment of innovation capabilities through a case study at Ericsson. Göteborg: Chalmers University of Technology

Höök, M., & Stehn, L. (2008). Lean principles in industrialized housing production: the need for a cultural change. *Lean Construction Journal*, 2, 20-33.

Ikeda, K. og Marshall, A. (2016) How successful organizations drive innovation, *Strategy & Leadership*, Vol. 44 Issue: 3, pp.9-19. Hentet fra: <https://doi.org/10.1108/SL-04-2016-0029>

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode.* 2. utgave. Høyskoleforlaget AS, Kristiansand.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen, Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Christoffersen, L. Og Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag.* Oslo: Abstrakt Forlag AS

- Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2013). *Innovative organisasjoner: Fra idé til faktura*, Fagbokforlaget, Oslo. 190 sider.
- Kanter, R.M. (1985). Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. *Journal of Business Venturing* 1:47–60.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner - Ideologi, teori og praksis*, Cappelen Akademisk
- Kanter, R.M., Richardson, L., North, J., and Morgan, E. (1991). Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies: The New Venture Process of Eastman Kodak, 1983–1989. *Journal of Business Venturing* 6(1):63–83.
- Kathleen M. Eisenhardt. (1989) .Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments *Academy of Management Journal*.
- Koen, P.A. Ajamian, G., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., Johnson A., Puri. P., Seibert, R., (2002) “Fuzzy-Front End: Effective Methods, Tools and Techniques,” PDMA Toolbook for New Product Development. New York: John Wiley and Sons, 2 -35,
- Kram, K. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske
- Langlois, R. N. (1997). Cognition and capabilities: opportunities seized and missed in the history of the computer industry. *Technological innovation: Oversights and foresights*. Cambridge University Press, Cambridge, 71-94.
- Lankau, M.J. and Scandura, T.A. (2002). An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal* 45(4): 779–790.
- Larsen, C.L. (2016), «Fra straff til indre motivasjon» i Dagestad, S. (red.), «Innovasjon i praksis: Veien til den andre siden» (s.178). Oslo: Innoco AS
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
- Leifer, R., McDermott, C., O'Connor, G.C., Peters, L., Rice, M., and Veryzer, R.W. (2000). *Radical Innovation: How Mature Firms Can Outsmart Upstarts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leseth, A.B. og Tellmann, S.M (2018) *Hvordan lese kvalitativ forskning?* 2 utgave Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Lindberg, T., Köoppen, E., Rauth, I. and Meinel, C. (2012). ‘On the perception, adoption and implementation of design thinking in the IT industry’. In H. Plattner, C. Meinel and L. Leifer (eds), *Design Thinking Research: Studying Co Creation in Practice*. Berlin and Heidelberg: Springer, pp. 229–240.

Linkedin.no, (2017) Linkedin.no (2017, 08.02. [Internett] Bank eller teknologibedrift. Hentet fra <https://no.linkedin.com/pulse/bank-eller-teknologibedrift-rune-bjerke>

Lynn, G., Morone, J.G., and Paulson, A.S. (1996). Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process. *California Management Review* 38(3):8–37.

MacIntyre, A. (1978). Objectivity in Morality and Objectivity in Science. In H.T. Engelhardt & Callahan D., editors, *Morals, science, and sociality*. pp. 21-39. Hastings-on-Hudson, NY:Hastings Center

Maira, A. N. and R. J. Thomas. 1998. *Organizing on the Edge: Meeting the Demand for Innovation and Efficiency*, Prism (third quarter). Reardon, M. 2000

March, J. and Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Mary J. Benner and Michael L. Tushman (2003) Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited *The Academy of Management Review* Vol. 28, No. 2 (Apr., 2003), pp. 238-256 Published by: Academy of Management

Mason, J. (2002) *Qualitative researching*. London: Sage

McGrath, R.G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal* 44:118–131.

Metz, P. (1999) Innovation in a wired world. *PRISM: The Journal of Arthur D. Little*, First Quarter

Miles M. B. and Huberman A. M. (1994). 'Qualitative data analysis: an expanded sourcebook'. Thousand Oaks : Sage Publications

Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Nyeng, F. (2012) *Nøkkeltbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*.

O'Connor, G. C. (2008a). *Grabbing lightning: Building a capability for breakthrough innovation*: John Wiley & Sons.

O'Connor, G. C. (2008b). Major innovation as a dynamic capability: a systems approach*. *Journal of product innovation management*, 25(4), 313-330.

O'Connor, G.C. and McDermott, C.M. (2004). The Human Side of Radical Innovation. *Journal of Engineering and Technology Management* 21:11–30 (Special Issue).

Patton, M., Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage

Porter, M.E. & Stern, S., Council on Competitiveness. (1999). *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index*. Washington D.C.: Council on Competitiveness, pp. 1–94

- Quintane, E. et al., (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, (March), pp.1–36
- Roberts, E.B. (1995) Benchmarking the strategic management of technology. *Research Technology Management*, 44–56
- Roger Martin (2009) *The design of business*, Publisher: Harvard Business School Press
- Rotenberg, J.J. and Saloner, G. (2000). Visionaries, Managers and Strategic Direction. *RAND Journal of Economics* 31(4):693–716.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375. doi:doi:10.1108/17465261211272139
- Scandura, T. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior* 13:169–174.
- Scandura, T. (1998). Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes. *Journal of Management* 24:449–467.
- Shane S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities *Organization science* Published Online
- Shane S. and Venkataraman S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 217-226 *Academy of Management*
- Seidel, V. and Fixson, S. (2013). ‘Adopting design thinking in novice multidisciplinary teams: The application and limits of design methods and reflexive practices’. *Journal of Product Innovation Management*, 30(S1): 19–33.
- Sharma, A. (1999): Central Dilemmas of Managing Innovation in Large Firms, *California Management Review*, vol. 41, no. 3, pp. 146-164.
- Sharma, A. (2000). A Linkage Model of Corporate New Ventures. Working paper 00–112, *Marketing Sciences Institute*.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage
- Stanford d.school (2010). *Bootcamp Bootleg*. Stanford, CA: Stanford d.school.
- Starbuck, W.H. (2014) Five Stories That Illustrate three Generalizations about Radical Innovations. *Industrial Marketing Management*, 43, 1278–83.
- Story, V.M., Daniels, K., Zolkiewski, J. and Dainty, A.R.J. (2014) The barriers and consequences of radical innovations: Introduction to the issue, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 8, pp. 1271-1277

Stubbart, C. I. (1989). Managerial cognition: a missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, 26(4), 325-347.

Sutton, J., & Austin, Z. (2015). Qualitative Research: Data Collection, Analysis, and Management. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 68(3), 226–231

Symeonidis, G. (1996), “Innovation, Firm Size and Market Structure: Schumpeterian Hypotheses and Some New Themes”, OECD Economics Department Working Papers, No. 161, OECD Publishing, Paris.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*

Thargaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Vol. 4. Bergen: Fagbokforlaget

Tidd, J. og Bessant, J. (2014) *Strategic Innovation Management*, John Wiley Sons, Storbritannia

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1997) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*. Great Britain: John Wiley & Sons Inc.

Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., and Venkararaman, S. (1999). *The Innovation Journey*. Oxford: Oxford University Press.

Yin, R.K, (1982) *Conserving America’s neighborhoods*. New York: Plenum.(2007)
Fallstudier: Design och genomförande. Malmö: Liber.

Zhu, K., Kraemer, K. L., Gurbaxani, V., & Xu, S. X. (2006). Migration to open-standard interorganizational systems: network effects, switching costs, and path dependency. *Mis Quarterly*, 515-539.’

Vedlegg I - Intervjuguide

Ressurser

Mennesker og kompetanse

- Hvordan er sammensetning av mennesker og kompetanse i divisjonen/seksjonen når det kommer til innovasjon?

[Oppfølging]

Den nødvendige kompetansen for innovasjon er tilstede i divisjonen.

Mangfoldet av ansatte, med hensyn til kultur, historie, kunnskap og kjønn, er tilstrekkelig.

Det er en god blanding av kompetanse i divisjonen.

Personell med nøkkelkompetanse er knyttet til egnede "innovasjonsroller".

Tid og ressursallokering

Hva er dine synspunkter på hvordan tid og andre ressurser er allokert til aktiviteter relatert til innovasjon, utforskning, refleksjon og problemløsning, i divisjonen din?

[Oppfølging]

Systematisk? Frihet til å manøvrere?

Det er tid til å reflektere over nye ideer og løsninger.

Den beste løsningen er alltid foretrukket, ikke bare første identifiserte løsningen.

Det er oppstartstid og refleksjonstid innenfor produktutviklingsprosjekter for å muliggjøre evaluering underveis i prosjektene.

Det finnes en rekke finansierings kanaler for ideer i selskapet.

Verktøy og rammeverk

Er det noen verktøy eller rammeverk tilgjengelig for å administrere og vurdere innovasjon?

[Oppfølging]

Relevante verktøy og tiltak for å kontrollere og vurdere innovasjon innenfor vår divisjonen er tilgjengelig.

Det er retningslinjer eller rammeverk tilgjengelig for å veilede og støtte arbeid med innovasjon.

Støttende retningslinjer eller rammebetingelser skiller mellom radikal og inkrementell innovasjon.

Innovasjons forståelse

Oppfatter du at DNB og din divisjon, forstår hva innovasjon er, betydningen av det og hvordan du skal jobbe med det?

[Oppfølging]

Vårt firma forstår hva innovasjon er.

Vårt firma forstår hvordan å jobbe med innovasjon.

Vårt firma er interessert i innovasjon.

Vår divisjons ledelse forstår deres rolle i å muliggjøre innovasjon.

Vår divisjons ledelse forstår deres rolle i å skape insentiver til innovasjon.

Vår divisjons ledelse bruker relevante verktøy og tiltak for å kontrollere og vurdere innovasjonsarbeid

Ressursoppfatning

Vet DNB, og din divisjon, hvordan markedet er strukturert og hvordan å konkurrere i det?

[Oppfølging]

Vår divisjon forstår hva som er de viktigste konkurransemessige fordelene.

Våre påståtte konkurransefortrinn er avledet av en riktig oppfatning av markedet og hvilke ressurser som er konkurransedyktige.

Vår divisjon forstår dagens teknologiske fremgang.

Prosesser

Forklarende prosesser

Oppfatter du at divisjonen din gjennomfører tilstrekkelig innsats for å utforske nye forretning eller teknologiske muligheter?

[Oppfølging]

Legges det innsats i arbeid for å utforske muligheter uten noe klart problemformulering eller kunde verdi etablert på forhånd.

Forskning for å skaffe seg ny kunnskap, muligheter og identifisere nye kunder. Identifisere forbedringer av eksisterende kundetilbud.

Det er kontinuerlig innsats for å utforske nye kundetilbud og løsninger.

Ideer blir formet og utforsket uten streng kontroll, før de formaliseres til et standardisert produkt dokument.

Vår divisjon utforsker nye forretningsmodeller når vi utvikler radikal innovasjon

Inkubasjon

Er det effektive måter å innlemme nye ideer eller løsninger inn i utviklingsorganisasjonen og deretter implementere dem i produkter eller kundetilbud?

[Oppfølging]

Det er formaliserte måter å bringe ideer med inkrementelle innovasjons egenskaper til markedet.

Måter å inkorporere eller vurdere ideer.

Det er måter å bringe ideer med radikale innovasjons egenskaper til markedet.

Det er formaliserte måter å knytte forskning med utvikling på.

Det er mulig å teste en ide gjennom prototyping.

Læring og avlæring

Har divisjonenes jobbet med å fremme, omarrangere eller forandre kompetansen til organisasjonen for å bli konkurransedyktige i et skiftende marked?

[Oppfølging]

Erfaringer fra tidligere prosjekter benyttes i nye prosjekter.

Det er kontinuerlig innsats for å identifisere nye kompetanseområder for å følge med endringer i markedet, slik som ny teknologisk utvikling eller kundedadferd.

Det er kontinuerlig opplæring av ansatte for å holde kompetansen oppdatert.

Kunnskap og kompetanse overføres ofte mellom divisjonene gjennom rotasjon av ansatte.

Mulighetene og ressursene til selskapet blir ofte revurdert for å være tilpasset dagens situasjon.

Byråkrati

Oppfatter du at byråkratiet er hemmende i dag i forhold til hvordan du vil jobbe med innovasjon?

[Oppfølging]

*Uformelle eller andre ikke-sanksjonerte prosjekter er tillatt.
Her er det frihet i utviklingsprosessen for å komme opp med nye løsninger.
Innovasjonen styres av ledelsen med kompetanse og insentiver for å gjennomføre den.
Hele prosessen fra idéutforskning til kommersialisering er tydelig strukturert og tillater innovasjon.
Innovasjonsstrategi og visjon.*

Klarhet og diffusjon

Oppfatter du at det er en klar strategi for innovasjon, og er det kjent blant medarbeiderne?

[Oppfølging]

*Vårt firma har en tydelig artikulert strategi for innovasjon.
Strategien for innovasjon påvirker hvordan jeg eller min divisjon arbeider med innovasjon.
Vår strategi for innovasjon er kjent og forstått blant medarbeidere.
Det er et klart syn på hvor selskapet er på vei.
Strategien og visjonen til vårt selskap er proaktivt snarere enn reaktivt. Det er fokus på hvordan å utmerke seg i stedet for å benchmarke seg mot andre og handle på dette.*

Strategi vs operativt

Føler du at innovasjonsaktiviteten i divisjonenes din er avledet av eller knyttet til en innovasjonsstrategi?

[Oppfølging]

*Det foreligger tilstrekkelig innsats for å gjennomføre innovasjonsstrategien. Den tekniske utviklingen er tydelig tilpasset de målrettede kjerneområdene i fremtidens visjon.
Den teknologiske strategien er tydelig tilpasset forretningsstrategien.
Det er en følelse at hele organisasjonen beveger seg i en felles retning.*

Kultur

Kultur for kreativitet

Oppfordres kreative løsninger eller ukonvensjonelle ideer - og blir de tatt i bruk eller implementert av din divisjon?

[Oppfølging]

*Kreative løsninger mottar ofte et positivt svar.
Ansatte nærmer seg problemer med kreative løsninger, selv om resultatet er usikkert.
Det er kontinuerlig innsats fra vår divisjon for å skape et kreativt og innovativt miljø.
Det er klare incentiver for ansatte å gjennomføre inkrementell innovasjon i vår divisjonen.
Det er klare incentiver for ansatte å jobbe med radikal innovasjon i vår divisjonen.*

Organisasjonsmessige avhengigheter

Forklar hvordan divisjonens din håndterer problemer med å være relevant både teknologisk og forretningsmessig - og vurderer fremtidige muligheter?

[Oppfølging]

Nye tekniske løsninger, utenfor dagens tekniske base, utforskes for å tilfredsstille fremtidige marked og kundenes behov. Vi stiller kontinuerlig spørsmål om hvorfor eller hvordan ting gjøres i vår divisjonen.

Det er en god blanding av radikale og inkrementelle innovasjonsprosjekter.

Den kommersielle verdien kan være usikker i den første fasen av et prosjekt.

Nye forretningsmuligheter og modeller, utenom dagens kundetilbud, er kontinuerlig utforsket.

Beslutningsgrunnlag og regler for innovasjon

Oppfatter du regler for beslutningstaking og evaluering av nye ideer for å være klare og egnet for å muliggjøre innovasjon?

[Oppfølging]

Ideer her evalueres annerledes ut fra om de anses inkrementelle eller radikale i naturen.

Innovative ideer prioriteres av gjenstående arbeid i produktutvikling.

Beslutningstakere er i stand til å identifisere ny verdi i ideer av radikal karakter.

Det er klare regler for når et prosjekt skal kanselleres.

Eksterne relasjoner

Forklar hvordan divisjonen din samarbeider med eller vurderer eksterne aktører for å muliggjøre innovasjon?

[Oppfølging]

For eksempel:

med universiteter

med kunder

med leverandører

Vi sammenligner systematisk våre produkter og løsninger med våre konkurrenter.

Klar beslutning og ansvarsfordeling

Er det klart og hensiktsmessig hvordan mandat og ansvar er tildelt i vår divisjonen i forhold til innovasjon?

[Oppfølging]

Det er klart hvem som er ansvarlig for å godkjenne nye ideer eller løsninger. Er disse egnet for denne autoriteten?

Det er klart hva divisjonenes ansvar er for inkrementell innovasjon i divisjonen.

Det er klart hva divisjonenes ansvar er for radikal innovasjon i divisjonen.

Ansatte og ledere med evne og ønske om å innovere har mulighet til å gjøre det.

Generelt

Hva synes du er de største faktorene som tilrettelegger/hemmer når det gjelder innovasjon i din divisjon?

Design Thinking (DT)

Brukes det DT i divisjonene?

Hvorfor ble DT introdusert i divisjonen din i utgangspunktet?

Hva er hovedformålet med DT?

I dine egne ord, beskriv hva DT er?

Hvordan brukes DT i divisjonen din?

Er DT en del av DNB strategi (misjonserklæring, kjerneverdier)?

Hvordan tror du at DT blir brukt i divisjonen i fremtiden?

Hvordan måles DT? (innovation output)

Vedlegg II - Empiri				
Spørsmål	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4
Ressurser	Innovasjonsdivisjon	Støttedivisjon - IT	Føringdivisjon	Innovasjonsdivisjon
Mennesker og kompetanse: Hvordan er sammensetting av mennesker og kompetanse i divisjonen/seksjonen når det kommer til innovasjon?	Forretningsutvikling på betaling og så infrastruktur på betaling. Aldrende «work force» i divisjonene som kan det eksisterende eller det bestående veldig god. Rekruttere annerledes når de får en mulighet til å rekruttere.	Bidrar i forretningsområdene. Teamet kan mye om innovasjon og har lang erfaring mangfold i kjønn, kompetansetyper og varert kompetanseerfaring. Blant annet start-ups. Ikke ha felleskompetanse.	Mange kompetente mennesker erfaring fra forskjellige områder tett med «digital innovation department» innovasjon i form av produktutvikling. Hvordan utnytte kompetansen max.	Ansvar for infrastruktur og strategisk forretningsutvikling. Interne innovasjon ressurser med blandet kompetanse. Mangfold i kjønn og alder men ikke personer med lang fartstid ikke tung kompetanse på innovasjon.
Tid og ressursallokering: Hva er dine synspunkter på hvordan tid og andre ressurser er allokert til aktiviteter relatert til innovasjon, utforskning, refleksjon og problemløsning, i divisjonen din?	35-40% tenke disruptivt innovasjon, arkitektur og ansatte som er sterke på IT kompetanse. Bundet i eksisterende prosjekter ikke skaper innovasjon. Ikke 100% av tiden innovasjon men 20% skal bruke ca. 2/3 på prosjekter og konkrete ting, og 1/3 ressursene blir involvert i for mange prosjekter eller initiativer på en gang.	Trener på hvordan de skal bli gode problemløsning, i system 2 tankegang versus system 1. Finke til å forstå problemet, ha innsikt, samle innsikt men tenke kreativt hjelpe andre forretningsutvikling. Kall your darlings ideas.	Digital innovasjons team PL, FU fokuserer på fremtiden de som jobber med hverdagsinnovasjon bidratt med nye ider, fokus på innovasjon team, dedikerte team samarbeid kunne vært bedre.	Følge strategi, målsetting, tilbak implementere strategien utrede målsettingene har ikke en selvstending målsetting om innovasjon. Målsetting om å støtte opp om segmentenes strategier.
Verktøy og rammeverk: Er det noen verktøy eller rammeverk tilgjengelig for å administrere og vurdere innovasjon?	DNB har noen kurs rundt «design-thinking» og «innovation» mangler rammeverk en strategi arbeid i rammer som at de skal studere trender, bryte det ned til initiativer, prioriteringer, finansiering og «Return Of Investment». Innovasjon lab styrt av «innovation board».	Ja denne divisjonen har spisskompetanse på område: DNB-way of innovation», eller «økosystem for innovasjon bruke de verktøyene, lederen jobber aktiv	Braker «innovation thesis». Kursing i innovative metoder i større prosjekter. Prosjektbasert arbeid, strategi, foretar kundereiser eller segmenteringen. Divisjonen bruker også «Lean» metodikken i team.	Jobber ikke direkte med innovasjon rammeverk. Implementering av strategi. Drive med inkrementell eller radikal innovasjon så gjøre det. Innovasjonsprosesser og rammeverk lanseres i konsernet.
Innovasjons forståelse: Oppfatter du at DNB og din divisjon, forstår hva innovasjon er, betydningen av det og hvordan du skal jobbe med det?	En viss struktur på innovasjon. Ny funksjonalitet blir implementert. Testes internt. Ide presentert hierarkisk oppover i systemet. Kundeverdijømsomhet. Kort vei til ledelsen - en innovasjon strategi men ikke avleiret i konkrete aktivitetsplaner. Tankegodset og smidigheten er der.	God forståelse av innovasjon. Rammeverk «DNB way of innovation» som legger føringer og forståelse DNB jobbe med å bli tydeligere på. Det er forretningsområdene som innoverer.	Tett med «digital innovation department» utvikling av produkter eller tjenester. Virksomhetsregler fra strategien implementere noe radikalt funding ledergruppe klar strategi innovasjon.	De har digital innovasjons team bestående av prosjektledere og forretningsutviklere som fokuserer på fremtiden. Fokus på daglige gjøremål. Fokuserer på fremtiden enn fortiden. Dedikerte team innovasjon samarbeid kunne vært bedre.
Ressursoppfølging: Vet DNB, og din divisjon, hvordan markedet er strukturert og hvordan å konkurrere i det?	God oversikt. Forstår hva divisjonen er dårlige på enn hva divisjonen er god på f.eks. hva Nordca gjør bra og hva DNB ikke gjør bra. I forhold til newtech og fintech har bevisshet rundt at Fintech attraktivt.	Best på på innovasjonsmetoder, hvordan jobbe for å innovere, ikke innsikt om nye ting, det er på en måte forretningsområdene, new business har mer av det, litt sånn bring inn innsikt om det nye.	Kundeminnsikt fra "kundertilfredshets-survey" som media produsenter. Oversikt over kundene tenker om DNB og andre banker jobber tett med kundesservice og deres utfordringer i forhold til banken.	Uenighet om i en innovasjonsprosesser. IT-organisasjon bør bli agile. Smidig innovasjon. Bør ha ider, utvikle, teste ut ider, og iterere flere ganger. Vannfall metoden er typisk idag.

Spørsmål	Intervju 5	Intervju 6	Intervju 7	Intervju 8
Ressurser	Forretningsdivisjon	Innovasjonsdivisjon	Forretningsdivisjon	Innovasjonsdivisjon
Mennesker og kompetanse: Hvordan er sammensetning av mennesker og kompetanse i divisjonen/seksjonen når det kommer til innovasjon?	Ressursene består av salgsutviklere og forretningsutviklere. Forretningsutviklere inkrementell innovasjon fokus på å trykke innovasjonskompetanse. Mangfoldet balansert kunne vært mer erfaringsbakgrunn.	Skape noe nytt med teknologi. Forretningsmennesker og teknologer. Teknologer software bakgrunn og forretning har tung bakgrunn i forretningsutviklingsgodså god forståelse av hverandre.	Tenke «beyond banking» skape nye forretningsområde/ inntekter fokus på mangfold viktig med digitalisering og kommersialisering- Ulik bakgrunn skaper innovasjon, kombinasjon er viktig.	Jobber på tvers av konsern og jobber med partnerprosjekter. Tvers av forskjellige segmenter. Prosjekt kun for LCI eller privatmarkedet drives det gjerne av linjen og forretningsenheten.
Tid og ressursallokering: Hva er dine synspunkter på hvordan tid og andre ressurser er allokert til aktiviteter relatert til innovasjon, utforskning, refleksjon og problemløsning, i divisjonen din?	Tydlig handlingsplan gjennomføre sprinter utforskende innovasjon. Explore sprinter tenke helt nytt og sprint skal ta opp til en «Minimum Viable Product». Ressurs allokasjon skjer via sprintene.	80-90% av tiden til utforskende innovasjon navigere i organisasjonen og få innovasjonen til å passe i organisasjonen. Smidig måte, fleksible på tiden hypoteser og produktreiter. iterativ prosess.	Braker ca. 70% på inkrementell innovasjon. Hovedsakelig forretningsutvikling de jobber med i prosjekter. 30% jobber mer soft-siden. Det vil kultur, kompetanseløft, forandring, kommunikasjon.	Oversikt over alt som skjer med partnere i banken. I kontinuerlig forretningsutvikling inkrementell og radikal innovasjon. f.eks Telenor felles data-designlabber , cyber-security, data og andre områder på forretningsutvikling.
Verktøy og rammeverk: Er det noen verktøy eller rammeverk tilgjengelig for å administrere og vurdere innovasjon?	Prosessene i divisjonen er verktøy i seg selv. Strømlijnet prosess som alle forstår verktøye «innovation thesis». Satsningen er eksplorativ opplæring i de verktøyene.	Mye tid på å sette seg inn i verktøy for innovasjonsarbeidet. Strategi for hva de skal satse på. Open banking ser på innovasjon, verdi modell og valideringene og videreutvikle modellene.	Braker cooperative start-up eller innovasjonsmetode. Sett med verktøyssett-kasse, innovasjons testen. Beskriver hvordan du filterer idéene, hvordan går du til neste fase i utviklingen ved bruk av metodikk.	Rammeverk, implementerte prosessene, mer effektivt implementeringsløp for et start-up. I «rules of engagement» DNB-ansatte agere overfor start-ups, riktige forventningene. Valg av verktøy.
Innovasjons forståelse: Oppfatter du at DNB og din divisjon, forstår hva innovasjon er, betydningen av det og hvordan du skal jobbe med det?	Strategi drilles ned til aksjoner bruke innsikten til implementerte radikalt innovasjon og for fundning til ledergruppe klar strategi for innovasjon for ansatte ved å drille jobber tett med «digital innovaoin.	Fokus på konsekvens, avstanden mellom nivåene i banken er stor få vekk den avstanden for at de skal lykkes med innovasjonsarbeidet. Tradisjonelt ekstremt lukket system ikke vært moden på å levere innovasjon.	Dykting og forstået strategi for innovasjon. Mange har jobbet mye med strategi, prosjekt og innovasjon. De vet hva som må til for god innsikt på strategien deres.	Forbedre IT samhandling og prioritertingsprosessen. Kompromisser vil ikke optimale produkter eller resultat hvert område sine IT-midler og ressurser fix the basic og core», ikke mye innovasjon.
Ressursoppfatning: Vet DNB, og din divisjon, hvordan markedet er strukturert og hvordan å konkurrere i det?	Utreder en business-reviews rapport på markedsstruktur og konkurranse stil styret hvert kvartal. Markedsovervåking, innenfor deres marked. «Tunnelsyn» løfter ikke blikket for å se hva som skjer rundt.	God forståelse, ikke nødvendigvis vet og utforske det og eksperiment og eksponere seg for markedet. Nysgjerrige og modige nok til å utforske markedet. Ekstremt mye bra i hele organisasjonen.	En god forståelse. Informanten påpeker et det er alltid noen områder som er vanskelige å forutsi, med god innsikt i hovedlinjene.	Mest foroverlentene bankene i Europa godt posisjonert i markedet læring fra andre bransjer utvikling både i Asia og USA innenfor plattform-økosystem som Ali Pay og We Chat. Fagkulturforskjeller og felleskultur.

Spørsmål	Intervju 9	Intervju 10	Intervju 11	Intervju 12
Ressurser	Innovasjonsdivisjon	Innovasjonsdivisjon	Støttedivisjon - IT	Innovasjonsdivisjon
Mennesker og kompetanse: Hvordan er sammensetning av mennesker og kompetanse i divisjonen/seksjonen når det kommer til innovasjon?	Mange ressurser for å forbedre det eksisterende og å skape det nye, definert innovasjon til å være i DNB. De har alt fra spesialister, tjenstedesign, servicedesign og metodspesialister på innovasjon.	Mesteparten av kompetansen og sammensetningen er der. Mangler noen forretningsmodellinnovasjon. Ikke nok folk som jobber med eksperimentdesign og er spredt mellom forretningsutvikling, eller	Superkompetent. opparbeidet seg en god del kompetanse og forståelse ikke eksperter. God forståelse av moderne innovasjonspraksis og teori, product life cycle management og explore, validate.	7 innovasjonsspesialister bygger løsninger ved koding av software fungerer teknisk fokus diversifisert sammensetting klassisk innovasjon-dilemma.
Tid og ressursallokering: Hva er dine synspunkter på hvordan tid og andre ressurser er allokert til aktiviteter relatert til innovasjon, utforskning, refleksjon og problemløsning, i divisjonen din?	Veldig mange som jobber med det som en del av sitt daglige arbeid. Og inn mot IT produktteierrolle tenke på forbedring på for eksempel Puls og ny mobilbank så er jo det inkrementell innovasjon hele tiden.	Vanskelig å sette tall på tid og ressurs allokering på innovasjon. En team med to personer som kun jobber 10% kan utforske ideer men en annen team som jobber 100% ikke klarer å komme med noen ideer.	Balansen og totaliteten forholdsvis fornuftig i dag. utfordringen er at kompetansen på innovasjon i lav altfor mye tid på idegenerering og veldig mye sløsing av ressurser.	Men de har mandat til å prøve ut på å implementere både radikale og inkrementelle innovasjoner. Med ting som bevislig gjør verdi på kort sikt.
Verktøy og rammeverk: Er det noen verktøy eller rammeverk tilgjengelig for å administrere og vurdere innovasjon?	«DNB-way of innovation» «innovation thesis» er et rammeverk for hvordan DNB skal styre. Verktøy innovasjon. «innovation board» for å innovasjonsprosjekter som går på tvers av konsert. Jira, Bz	Viser til DNB way of innovation.	Rammeverk for innovasjon i samarbeid med Dan Toma, som er en av de ledende ekspertene. Jobbet med innovasjons spesialister. Rammeverket som er definert er relativt bra, robust og moderne.	Såpass få at de har ikke behov for noe veldefinerte rammeverk. Det litt sann at ideene validerer litt seg selv først og fremst ut ifra «er det teknisk mulig å realisere.
Innovasjons forståelse: Oppfatter du at DNB og din divisjon, forstår hva innovasjon er, betydningen av det og hvordan du skal jobbe med det?	Ansatte i avdelingen vet hvorfor innovasjon er viktig divisjonen må finne ut hvilke områder som er viktigst ikke at alle har fått det med seg enda men det jobber de med å få ut budskapet på @work.	Ikke en klar strategi for innovasjon som er kjent for de ansatte i banken. Jobbet med «DNB way of innovation» «innovation thesis». Rammeverket ser på FO strategi, og tydeliggjør prosessen for innovasjon.	Toppledelsen life, medarbeider ganske god strategi og rammeverk for innovasjon, sånn helt overordnet, god forståelse ut ifra forutsetningene gjenstår mye arbeid i å få inn IN strategi og prosess.	Forstått at innovasjonskraft er viktig alltid noen setter ned foten på og bremses i stedet for å tørre å bare gi gass. Andre divisjoner eller områder hvor det ikke er rom for å feile og utforske.
Ressursopptakning: Vet DNB, og din divisjon, hvordan markedet er strukturert og hvordan å konkurrere i det?	Mange som følger med på markedet «at work» så ser man jo hvor mye vi vet i denne banken ligger i forkant og vet alt hva som skjer i markedet. Når han møter folk konferanser, analytikere og investorer.	Ansatte har en forståelse for markedet men at hvert enkelte ansatte og avdelingene sitter på mye kompetanse blir delt til de som har behov for den kompetansen.	DNB har noen ideer om. Relativt umodent ledelse er mye mer modne og har bedre forståelse av det enn resten av organisasjonen. Mangler en tydeliggjøring dokumentasjon er ekstremt ullent og generelt.	Banken utfordres fra flere hold men det skjer likevel ikke så mye innovasjon arbeid fordi DNB sine økonomiske resultater og utvikling kundetilfredsstillelse har vært ganske bra.

Spørsmål	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4
Prosser	Innovasjonsdivisjon	Støttedivisjon - IT	Forretningsdivisjon	Innovasjonsdivisjon
Forklarende prosesser: Oppfatter du at divisjonen din gjennomfører tilstrekkelig innsats for å utforske nye forretnings eller teknologiske muligheter?	Kjernen av innovatørene følger med å hva som skjer og tenker selv på nye ideer. Så er det et mandat som jobber med å prioritere i forhold til høy kundeverdi eller forretningsverdi for DNB.	DNB er i en modningsfase med å skape innovasjoner bevegger seg i riktig retning. Viljen tilstede jobbes med å styrke evnen. Mangel på forståelse, med fart er avgjørende for å innovere. Start-ups innoverer raskere.	Braker mye ressurser på å oppdatere seg på ny teknologi for å innetkomme kravene som digitalisering setter. Data innsikt er viktig, ellers er man blind. Språkfokus på data og data innsikt.	Fokuserer på innovasjon hvordan vi skal oppnå det strategiske. Kunne vært en "bluesky type approach" hvor man ser på hvordan finne nye disruptive forretningsmodeller men det er ikke den approach hos oss.
Inklusjon: Er det effektive måter å innlemme nye ideer eller løsninger inn i utviklingsorganisasjonen og deretter implementere dem i	Nøkkeltann som består av KL og divisjonsleder går gjennom nye satsninger en gang i måneden. Ganske hierarkisk, men ledelsen er lett tilgjengelig.	Innovation Thesis and Innovation board.	IT og forretnings mål samarbeide mer. Prosjekter som drives av IT burde vært drevet av forretnings. Folk er klar over strategien og vet hvor DNB er på vei. IT får input fra forretnings tidlig før avgjørelser.	Ingen klare prosesser på dette. Jobber utifra hva som er viktig for å oppnå strategiske mål. Innlemningen av innovasjon skjer deretter.
Læring og avlæring: Har divisjonens jobbet med å fremme, omarrangere eller forandre kompetansen til organisasjonen for å bli konkurransedyktige i et skiftende marked?	lite kursing, alle blir involvert, coaching, mye gammel kompetanse og teknologi.	50 % av tid til læring og avlæring. Om det er nok det vet man ikke da tid er en knapp faktor. Avdelingen har ikke noe faktureringskrav som for eksempel UX designere har.	Alle går gjennom læring i form av farksjellige prosjekter på rundgang slik at alle er kjent med alt. I tillegg har de virkelige ekspertene dele kunnskap, sånn at ekspertene bruker tiden på å bli enda bedre.	Ansettelsesstopp nå. Men har tidligere jobbet med å få inn andre folk fra banken. Spesielt folk med erfaring med kundene. Dette for å skaffe mer kunnskap og dermed kunnskapsoverføring.
Byråkrati: Oppfatter du at byråkrati er hemmende i dag i forhold til hvordan du vil jobbe med innovasjon?	Blitt mye bedre med organisasjon som er idag. Det er mye kortere vei til konsernledelsen enn det var før.	Mye byråkrati i bestilling av IT ressurser. Har en opplanning av at det er mer "fart" på forretningsiden. Viktig å få opp fart i IT også, iverfall i forhold til IT transformasjonen som er på gang.	DNB er et gammelt konsern med lang historie. Lang vei å gå for å komme der vi tenker med tanke på byråkrati i form av at organisasjonen er hierarkisk.	Flat struktur med to seksjoner på ca 10 pers hver.
Klarhet og diffusjon: Oppfatter du at det er en klar strategi for innovasjon, og er det kjent blant medarbeiderne?	Er et element av innovasjonsstrategi i konsernsstrategien.	DNB way of innovation som det jobbes med å inkorporere. Opplanning av at dele er en del diskrepans i forståelsen av hva som skal til og hva innovasjon er.	Fra nå av er det vil dette bli bra ja.	
Strategi vs operativt: Føler du at innovasjonsaktiviteten i divisjonens din er avledet av eller knyttet til en innovasjonsstrategi?	Innovasjonsplanen henger ikke helt med strategien da den er helt ny og har arvet en del fra gammel drift.	Rune Bjørke er opptatt av at man skal kunne prøve og feile.		

Spørsmål	Intervju 5	Intervju 6	Intervju 7	Intervju 8
Prosesser	Forretningsdivisjon	Innovasjonsdivisjon	Forretningsdivisjon	Innovasjonsdivisjon
Forklarende prosesser: Oppfater du at divisjonen din gjennomfører tilstrekkelig innsats for å utforske nye forretnings eller teknologiske muligheter?	Klare prosesser med tydelige faser. Bruker verktøy som Jira og . Det kjøres bootcamp på tvers av konsernet for å jobbe "The DNB way". Har også vært med på pilotprosjekt og er tidlig ute med.	Bruker mye ressurser på å løse aktuelle utfordringer 8/90 av tiden.	30 % av tiden på IN ellers for mye av eksisterende produkter og løsninger.	Ja, vi driver jo med innovasjon. Selv om et går en del tid på prosesser som følge av at vi er en bank
Inkubasjon: Er det effektive måter å innlemme nye ideer eller løsninger inn i utviklingsorganisasjonen og deretter implementere dem i	Er tøft, men følger en prosess. explore - validate - create - growth.	Sammenstøtt team av ulike kompetansedekgrunn som raskt kan validere om en ide er bra, prototype og teste.	Tribal squads. Tverrfaglige grupper som jobber med innovasjon. Kan bli bedre på å ha mer samarbeid med eksisterne.	DNB ting på sin måte, noe som kan fungere dårlig med partnere. Innovasjonsprosjekter havner i samme godkjenningspoolen som andre prosjekter og da vil gjerne kjemprosjekter prioriteres.
Læring og avlæring: Har divisjonenes jobbet med å fremme, omarrangere eller forandre kompetansen til organisasjonen for å bli konkurransedyktige i et skiftende marked?	Innovasjon er veldig populært. Det settes opp kurs internt rundt design thinking og innovasjonsmetoder som er veldig populære. Så folk lærer seg nytt. Avlæring derimot kan være problematisk.	Mange unge folk som gjerne kommer utenfra bank er positivt. Prosessdrevet konsern som gjør at man må følge prosesser. Selv ved høy kompetanse i. I vekst blir det lagt inn flere og flere prosesser.	Tror de er veldig gode på det og at de har en egen arena for det. Endringsvillige og flinke til å gi slipp på "darlings".	6 sik i teamet. En som har vært her en stund resten er rekruttert utenfra. God variasjon og sammensetning.
Byråkrati: Oppfater du at byråkrati er hemmende i dag i forhold til hvordan du vil jobbe med innovasjon?	Stort konsern byråkratisk. Jobbes med å opprette innovasjon boards hvor det skal være en mix av mennesker som kan ta avgjørelsen. "Tidligere interessant, men ta det med ledelsen, skal ha best practice.	Både ja og nei. Må finne en balanse å utnytte byråkrati som må til et så stort konsern og det å tenke nytt. Elsk-hat forhold kan man si. Noen ganger finner man hjelp i byråkrati.	Driver med litt for mye forankring før de setter igang. Stort konsern så det blir byråkratisk. Viktig å forstå kulturen, eller så vil man komme.	Skulle gjerne vært mer agile på å teste og prøve og feile på ting. Man sier mange riktige ord (agile etc) men mange skal ha noe å si.
Klarhet og diffusjon: Oppfater du at det er en klar strategi for innovasjon, og er det kjent blant medarbeiderne?	Klar strategi på high level. I tillegg er det brutt ned på innovasjon thesis hvor det jobbes med hypoteser på hvilke ting som er nødvendig sånn strategisk for at banken skal overleve.		Senior medarbeidere som har jobbet med innovasjon og prosjekter før. De forstår godt hva strategien for innovasjon er. Kommunikatører man aldri strategi nok så det vil de fortsette.	Syret og ledelsen forstår det, men nivåene under forstår det i varert grad. Banken fjerner fortsatt penger så man har ikke helt kjent enda på endringene som kommer selv om man er klar over dem.
Strategi vs operativt: Føler du at innovasjonsaktiviteten i divisjonenes din er avledet av eller knytter til en innovasjonsstrategi?				

Spørsmål	Intervju 9	Intervju 10	Intervju 11	Intervju 12
Prossesser	Innovasjonsdivisjon	Innovasjonsdivisjon	Støttedivisjon - IT	Innovasjonsdivisjon
Forklarende prosesser: Oppfatter du at divisjonen din gjennomfører tilstrekkelig innsats for å utforske nye forretnings eller teknologiske muligheter?	Braker nok tid men kan bli mer effektive og bruke mindre tid på administrasjon og heller i tidligere faser finne hva man skal satse på med de riktige ressursene.	For informanten er det viktigste å bruke den tiden som allokert i budsjettet. Om det er 10% eller 20%. Føler at det generelt skjer mye i organisasjonen og ikke bare i New	Ja hele tiden me aldri nok ressurser så må snevre in området.	hele tiden..(bekreftende) IO: Det er en kontinuerlig del av dagjobben.
Inkubasjon: Er det effektive måter å innlemme nye ideer eller løsninger inn i utviklingsorganisasjonen og deretter implementere dem i	Innovataion board og DNB way of innovation.	Definerer hvor innovasjon skal skje først for så å vurdere om den skal tas inn eller ikke og på hvilken måte. Innovation board som går gjennom behovene.	Gode prosesser for det. Den gamle divisjonen v implementerte en god del nye produkter og prosesser. Det er tilsvarende i andre divisjoner.	Innovataion borad and DNB way of innovasjon.
Læring og avlæring: Har divisjonenes jobbet med å fremme, omarrangere eller forandre kompetansen til organisasjonen for å bli konkurransedyktige i et skiftende marked?	Man trenger kompetanse på verktøyene. Kan bli bedre på å eksperimentere.	Sliter med avlæring blant individuelle. Men de prøver å skape innovasjonsprosesser nødt til å gi opp "dårlige vaner" eller vanskelig å følge. Innovation board går gjennom behovene for	Ekstremt utfordrende. Det handler om adferd, preferanser, holdninger og evner. Ikke mange ledere og medarbeidere i DNB som vil score høyt på kriteriene for å klare både læring og avlæring.	«Learning by doing» og «learning by experimentation.
Byråkrati: Oppfatter du at byråkratiet er hemmende i dag i forhold til hvordan du vil jobbe med innovasjon ?	Nei. Akkurat nå i en fase hvor det trengs mer system. Alle ting er ikke helt klart og man vet ikke helt hvor man skal for å få ressursene sine.	Ja. På grunn av industrien vi er i og størrelsen på organisasjonen. En del av byråkratiet kan gjerne kuttes, men ikke sikker på hvilke.	Ja, det er stort problem. Den vanligste personlighetstypen som jobber her er detaljorientert, pliktoppfyllende, strukturerte mennesker. Lang vei å gå i forhold til selskaper som Amazon, Ali Baba.	Vi kan gjøre masse lavkost-eksperimentering, men når ting kommer ned her og skal ut i produksjon så opplever man det litt sånn at det ehmm, kanskje mest fra liksom IT sin side.
Klarhet og diffusjon: Oppfatter du at det er en klar strategi for innovasjon, og er det kjent blant medarbeiderne?	Tror det er klart. Noen har ikke helt fått det med seg men det jobbes med.	Nei. Strategien må "forenkles/oversettes".	Blant toppledelsen er strategien kjent. Blant medarbeiderne er det vanskelig for vedkommende å si noe om, men har inntrykk av at den er lite kjent.	ja men hele organisasjon litt usikkert. Det er alltid ett MEN.
Strategi vs operativt: Føler du at innovasjonsaktiviteten i divisjonenes din er avledet av eller knyttet til en innovasjonsstrategi?				Ja

Spørsmål	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4
Kultur	Innovasjonsdivisjon	Støttedivisjon - IT	Forretningsdivisjon	Innovasjonsdivisjon
Kultur for kreativitet: Oppfordres kreative løsninger eller ukonvensjonelle ideer - og blir de tatt i bruk eller implementert av din divisjonen?	Low å feile, ta større personlig ansvar, støtter medarbeidere, ta initiativ, kan ta risiko, en reise sin pågår , tar tid å endre alt.	Mye kreativitet og ideer. Lite tid til å finne problem, bortkastet tid og penger, mange samlet pga ide.	Høy "teknohøyde" I don't say that you should fail because i think failure means that you haven't learned anything. To me you should test things, learn, so you are never failing.	Det vil jeg si at er en kombinasjon, vi har et selvstendig ansvar for at vi kommer med ideer.
Organisasjonsmessige avhengigheter: Forklar hvordan divisjonens din håndterer problemer med å være relevant både teknologisk og forretningsmessig - og vurderer fremtidige muligheter?	Lite kursing , alle blir innvolvert, coaching, mye gammel kompetanse og teknologi 30- 40 % Disruptivt, eksis, inkrementel innovasjon, mye bagasje og sammensetting av folk, stor org = lang tid på å snu seg , kan skye skodak moment.	Prioritere et kundebehov, vanskelig å definere behov de dekker innovasjonscoucher er best på på en måte innovasjonsmetoder.	Working a lot with both new partnerships and new business, participating when Facebook has conferences or if Google, contact with strategic partnerships, reading news letters and always sharing.	Jobber jo med de teknologiske problemstillingene til daglig. Dypere og mer anvendbar kunnskapsbase enn konferanse. Snappet opp en ide fra en konferanse. Foundry, mye samarbeid.
Beslutningsgrunnlag og regler for innovasjon: Oppfatter du regler for beslutningstaking og evaluering av nye ideer for å være klare og egnet for å muliggjøre innovasjon?	Ja alle og sjefen og se kjernen i ledelsen disruptivt anlagt.	Innovation board, kill your darlings løse kundebehov hjalp til å eskalere ideen. PML	Getting there, innovation thesis, piloting now a different type of reference group, coaching, material, new way of making innovation in practice, get framework on innovation.	Innovation Thesis
Eksterne relasjoner: Forklar hvordan divisjonen din samarbeider med eller vurderer eksterne aktører for å muliggjøre innovasjon?:	Store typiske payment-organisasjonene samarbeid og gode relasjoner, de etablerte finansielle institusjonene, fintechene.	Partnerskap, partnership. Folk fra informantens team som har på en måte sørget for at det har kommet på konsens agendaen og at det blir tydeliggjort hvilket mandat.	For the innovation side i would say that in our department not really, no. Get insight from cooperation that we get for example strategic partnerships.	Eksterne aktører også? Inandre banker, mye med andre banker, interbank-infrastrukturen, Europaiske sentralbanken, og den type ting Application Program Interface (API), Revised Payment Services Directive (PSD2), Apple, Google, Paypal, Facebook,
Klar beslutning og ansvarfordeling: Er det klart og hensiktsmessig hvordan mandat og ansvar er tildelt i vår divisjonen i forhold til innovasjon?	Skal prioritere initiativer som har tydelig høy kundeverdi eller forretningsverdi for DNB.	Det er forretningsrådene som har ansvar for innovasjon i DNB, og det er opp til dem om de vil ha hjelp fra oss eller andre støtteområder.	Innovation board, piloting now a different type of method and a different type of reference group.	

Spørsmål	Intervju 5	Intervju 6	Intervju 7	Intervju 8
Kultur	Forretningsdivisjon	Innovasjonsdivisjon	Forretningsdivisjon	Innovasjonsdivisjon
Kultur for kreativitet: Oppfordres kreative løsninger eller ukonvensjonelle ideer - og blir det tatt i bruk eller implementert av din divisjonen?	Kjent for kreative løsninger, vårt eget innovasjonssted, først og fremst et virkemiddel på kultur, kjører demoer i landskapet sånn at vi bygde dette med demo torsdag.	Helt åpen kultur, jeg er ekstremt åpen selv. For å kunne levere på de idéene, så trenger du de som er mere satt i en struktur. Prosessene og dialogen mellom produktene og ingeniørene må gå smooth.	Vi må være kreative, fordi fremtiden er usikker. Brainstorming. Bruk av verkøkkasse. Mange ideer men en blir brukt.	Tradisjonell i tankegangen ganske tradisjonell, noen viktige strategiske prosjekter, ta Mobilbanken, ta Puls, ta Spare, tre viktige apper, i fokus vi var enda sprekere på å utforske nye forretningsmodeller.
Organisasjonsmessige avhengigheter: Forklar hvordan divisjonens din håndterer problemer med å være relevant både teknologisk og forretningsmessig - og vurderer fremtidige muligheter?	«IT utviklingsplan» da. Hvordan vi jobber med å prioritere hva er det vi skal investere i...sånn type compliance-kategori liksom, hva er det vi bare må gjøre for å få «license to run eller to play». Sky-teknologi. Gode råd til kundene våre basert på mønstre i deres data. Quickfix som vi må fikse, og og de nye teknologi og det strategisk viktige.	ikke spurt	God kompetanse på industri men må være lærevillige og utfordre etablerte sannheter.	Fintech mer cutting edge. Lite kapasitet til å følge dem. Har med noen i inn i luca labs samarbeid. Jobbe med fintech som skaper verdi for oss da de har god teknolgi f.eks Artificial intelligence. Balansegang.
Bestillingsrunnlag og regler for innovasjon: Oppfater du regler for beslutningstaking og evaluering av nye ideer for å være klare og egnet for å muliggjøre innovasjon?		DNB»ifisert og så mister du egentlig litt det utsiden- og inn perspektivet da, så vi må hele tiden eksponere oss for det. Har hatt en del dialog med fintechene.	Fyller de kriteriene som vi mener er viktige for DNB da, og så er folk litt utålmodige, husk. du må komme med over 70 ideer for å finne det ene gullet.	Litt som det over
Eksterne relasjoner: Forklar hvordan divisjonen din samarbeider med eller vurderer eksterne aktører for å muliggjøre innovasjon?	Jobber med både eksterne utviklingsparter, altså sånn som er rene konsultanter på prosjekter, vi jobber med start-ups i større grad.	Vi følger aktivt med på hva de andre bankene gjør. På alle fintech også «DNB»ifisert.	1. Kunder gjør vi mye med. 2. Startup kan vi gjøre mer med 3. Innvolvert med NTNU og andre univ. 4. Bli flinkere end fintech.	Silicon valle kontor, felles accesselator i London med Innovasjon Norge. Partnerskap med Telenor.
Klar beslutning og ansvarfordeling: Er det klart og hensiktsmessig hvordan mandat og ansvar er tildelt i vår divisjonen i forhold til innovasjon?	«IT utviklingsplan». Prioritere hva er det vi skal investere i. Streng prioritering på hva det vi ønsker, Compliance-kategori, hva er det vi bare må gjøre for å få «license to run eller to play».	Nei (svart Hvit) fordi sli mer team sammensetting, tenger kreative menneske rog de som følger regler. Mandatet for min enheten og for hierarkiet i DNB.	Litt utydelig kan være mer tydelig. Skille mellom hverdagsinnovasjon og nytenking.	Ja klart mandat men kan forbedres, ansvar for partnerskap i DNB.

Spørsmål	Intervju 9	Intervju 10	Intervju 11	Intervju 12
Kultur	Innovasjonsdivisjon	Innovasjonsdivisjon	Støttedivisjon - IT	Innovasjonsdivisjon
Kultur for kreativitet: Oppfordres kreative løsninger eller ukonvensjonelle ideer - og blir de tatt i bruk eller implementert av din divisjonen?	Kreative hvis det er innenfor strategi, bare løs problemet, har alle div og avd som jobber med innovasjon. Har iverksatt alle innovasjonstaktikker og -verktøy som finnes.	Ja glansord men ikke i virkeligheten. Må funke for målgruppen vår. Bra å være kreativ i starten men så møter du motstand. Må komme på trygg havn.	Oppfordres til å være kreativ men også å være konkret, halvstatlig bank, Lie kreativ, Arv og miljø er utfordring her.	Innovators dilemma, vi får absolutt lov å komme opp med radikale banebrytende ideer, prøver å holde to horisonter samtidig, så prøver vi å se på hvilke verdier er det som teknologier kan gi på kort sikt.
Organisasjonsmessige avhengigheter: Forklar hvordan divisjonens din håndterer problemer med å være relevant både teknologisk og forretningsmessig - og vurderer fremtidige muligheter?	Innovation board for store saker alt annet kan vurderes på egne steder (ikke relevant da det er strategi hun jobber med).	Prøver nye ideer men hvordan kapitaliserer på dem er usikkert. Lærer iek av hverandre og dårlig flyt av informasjon.	Øke kapasiteten på innovasjonsutvikling, sette opp et økosystem, metoder styring portefølje prosesser.	God case da så er det sånn at kriteriene de er høy risk, det er høy reward, og det er new tech.
Beslutningsgrunnlag og regler for innovasjon: Oppfatter du regler for beslutningstaking og evaluering av nye ideer for å være klare og egnet for å muliggjøre innovasjon?	Ja vi har alle innovasjons strategier (konsernhatten).	Nei men det bygges opp innovation thesis board.	Digital challenge 500 studenter Aino	Kan gjør det selv og det kan vi jo ganske ofte, så lenge det ikke koster noe penger, så er vi egentlig ganske autonome, da kan vi bestemme selv, og da har vi litt sånn enkle subjektive kriterier.
Eksterne relasjoner: Forklar hvordan divisjonen din samarbeider med eller vurderer eksterne aktører for å muliggjøre innovasjon?:	ikke relevant (konsernet jobber på alle fronter).	Jobber primært innad i org med FO/SO	Dan Toma, Vegard og Bruno. Andre banker og fintech. Digital innovasjon hackerton.	Ja, vi jobber med startups, de fleste de møter vi gjennom DNB Inventure og noen ganger så møter vi de på inkubatorer, start up lab, forskningsparken.
Klar beslutning og ansvarsfordeling: Er det klart og hensiktsmessig hvordan mandat og ansvar er tildelt i vår divisjonen i forhold til innovasjon?	Ja de vet hvorfor Innovasjon er viktig, men ikke alle vet hvilke områder som er viktig. Digital distribusjon, puls, spare, mobilbanken.	Nei de eksiterer ikke, mange overtaler toppledelsen men når det kommer frem til innovation board mislykkes de.	Nei klart ansvar, samler mye innovasjons ressurser i egen avdeling. Lang tid på beslutninger på ett år av og til.	

Generell	Intervju 1	Intervju 2	Intervju 3	Intervju 4
Hva synes du er de største faktorene som tilrettelegger/hemmer når det gjelder innovasjon i din divisjonen?	Innovasjonsdivisjon	Støttedivisjon - IT	Forretningsdivisjon	Innovasjonsdivisjon
		Ja, sløser er en hemmer for innovasjon, for de fleste innovasjoner krever på en måte kryssfunksjonell kompetanse og dette er det som jeg tror fortsatt er en av de største barrierene for innovasjon, brukt så mye tid på den konseptfasen, ressursløsning.	Innovation the "forbedringsportalen /forbedringspotensialer" that has actually gone really loud and proud, pypal, google pay, we manage to get the core innovating more, then we are really into something.	
Design thinking				
Brukes det DT i divisjonenes?	Divisjonsdirektøren sier at DNB har gjort et initiativ rundt design-thinking sånn på tvers, ikke blitt tatt i bruk i divisjonen.	Design-thinking, rammeverket av tjenestedesignene, men det har vært godt samarbeid mellom Accelerate Innovation og tjenstedesign.	Yes we have, and especially, because in my team we are focusing more on really quickfixes on the DNB.no and now making a sales in new mobile bank, we don't need to have a whole process.	Innovasjon er veldig «dype», alle melder seg på, nye metoder ønsker påfylt på design-thinking?, listene er fulle, noen som ønsker å være med på bootcamps for å lære metoder?, listene er helt fulle.

Generell	Intervju 5	Intervju 6	Intervju 7	Intervju 8
Hva synes du er de største faktorene som tilrettelegger/hemmer når det gjelder innovasjon i din divisjonen?				
Design thinking				
Brukes det DT i divisjonenes?			Ja, det brukes hver dag i alt fra degennering til prosjektarbeid til å prate med kunder, alt og alle mine, kravet til meg er at alle skal ha vært gjennom design thinking kurs før de begynner hos meg.	Ja til en viss grad gjør vi det, absolutt, en del av de innovasjonsprosessene så har vi service designere inne og hjelper oss med, med mer en design-thinking prosess.

Generell	Intervju 9	Intervju 10	Intervju 11	Intervju 12
Hva synes du er de største faktorene som tilrettelegger/hemmer når det gjelder innovasjon i din divisjonen?	Innovasjonsdivisjon	Innovasjonsdivisjon	Støttedivisjon - IT	Innovasjonsdivisjon
Design thinking				
Brukes det DT i divisjonenes?	Ikke direkte absolutt. DNB-way of innovation rammeverk, portefølje, «innovation board», business-model, canvas, «gira» designemne har jo sine egne verktøy, lean, Tilsvarende rammeverk hvor man hele tiden itererer på.		Ganske mye, 15 design thinking-eksperter, tjenstedesignere, 500 som har en ganske god forståelse av verktøykassa.	