

Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2022 30 stp**  
Handelshøyskolen

## **Hvordan overlever innovasjonen i veletablerte selskaper?**

- Et casestudie av Posten Norge AS

## **How innovation survives in large corporations**

- A case study of Posten Norge AS

Anne Maria Burema og Kaja Syse Jalland  
Entreprenørskap og innovasjon

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et to-årig masterstudium i Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen på Norges miljø-og biovitenskapelige universitet (NMBU). Til tross for to år med pandemi (“koronakullet”) og mye tid bak pc-skjermen har det vært et spennende og ikke minst lærerikt studie for oss begge. Vi tar med oss både faglig og praktisk kompetanse videre og vi tror vi kan dra stor nytte av dette i arbeidslivet som venter på oss, etter en velfortjent sommerferie.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder fra NMBU, Matthew Lynch. Dine innspill og tilbakemeldinger har vært med på å løfte oppgaven. I tillegg har du bidratt til å øke troen på oss selv, noe vi kommer til å ta med oss videre.

Pål Aam, en ekte superhelt. Takk for mange (og lange) timer med sparring, veiledning, korrekturlesning og ikke minst oppmuntring. Du har vært avgjørende for å dra denne masteroppgaven i land.

Videre ønsker vi å si tusen takk til Posten som stilte seg og sine ansatte disponible for oss. Deres bidrag har vært essensielle for hele oppgaven. Kjære informanter (dere vet hvem dere er), tusen takk for gode samtaler og mye innsikt. Takk for at dere har stolt på oss og delt, til tross for utfordrende og personlige spørsmål. Vi ønsker også å takke vår kontaktperson hos Posten, Hanna Feng Diesen, for dine alltid raske og hjelpelige svar.

Helt til slutt ønsker vi å takke kjæreste, ekskjæreste, samboer, venner og familie som har vist interesse og ikke minst engasjement for det vi har jobbet med de siste månedene. Dere har vært vår heiagjeng. Vi vil også takke hverandre med en stor klem for et vellykket samarbeid.

Oslo, mai 2022

Anne Maria Burema og Kaja Syse Jalland

## Sammendrag

**Bakgrunn:** Selskaper står overfor en rekke nye utfordringer i dagens digitale og raske endrende samfunn. For å håndtere dette må de kunne håndtere endringer raskere og tilpasse nye trender. Hvordan selskaper evner å innovere påvirker denne endringsmuskelen, men innovasjon er ikke like lett for alle. Store selskaper møter ofte på en del barrierer når de skal implementere innovative metoder eller tankesett da de er tunggrodde og har store systemer.

**Hensikt:** Formålet med denne oppgaven er å gi en bedre forståelse av hvordan store selskaper kan håndtere ulike barrierer som hindrer deres innovative kapabiliteter. Oppgaven er basert på kartleggingen av ulike barrierer (Carlgren et al., 2016 ; Cinar et al., 2019 ; Clausen et al., 2019) og hvordan enkeltindivider og ledere (Clark, 2020) kan påvirke disse. Slik har vi forsøkt å svare på vår problemstilling: *På hvilken måte møter og bryter et veletablert selskap som Posten Norge AS ulike barrierer knyttet til innovasjon og hvordan kan andre selskaper i lignende situasjon ta læring fra det de gjør?*

**Metode:** Gjennom en kvalitativ tilnærming og Gioia-metoden har vi gjennomført et enkelt casestudie basert på 15 intervjuer med ansatte hos Posten.

**Funn og analyse:** Funnene i denne oppgaven indikerer at Posten er et selskap som møter på mange av de samme barrierene som litteraturen presenterer. De ansatte hos Posten ser alle verdien av avdelingen «digital innovasjon», og hva denne opprettelsen har medført. I tillegg kommer det frem at nye prosjektmetoder også krever nye resultatmålinger. Dette er en spesiell barriere som tydeliggjøres når prosjekter utviklet med agile arbeidsmetoder skal overføres til en avdeling som ikke har dette fokuset. Ofte mister prosjektet verdien sin slik. Usikkerhet hos ansatte oppstår som regel når de føler seg utrygge på posisjonen sin og/eller mangler god støtte fra lederen. Posten utdanner agile coacher i 2022 og vi ser for oss at disse kan ha stor positiv effekt om de brukes der de trengs mest. Dette kan også indirekte bidra til å øke den entreprenørielle læringen hos de ansatte.

## Abstract

**Background:** Companies face a number of new challenges in today's digital and rapidly changing society. To deal with this, they need to be able to handle change and adapt to new trends faster. How companies are able to innovate affects this muscle of change, but innovation is not as easy for everyone. Large companies often encounter a number of barriers when implementing innovative methods or mindsets as they are cumbersome and have large systems.

**Purpose:** The purpose of this thesis is to provide a better understanding of how large companies can handle various barriers that hinder their innovative capabilities. The thesis is based on the mapping of various barriers (Carlgren et al., 2016; Cinar et al., 2019; Clausen et al., 2019) and how individuals and leaders (Clark, 2020) can influence these. We have tried to answer our problem statement: *In what way does a well-established company like Posten Norge AS face and break various barriers related to innovation and how can other companies in a similar situation learn from what they do?*

**Method:** Through a qualitative approach and the Gioia method, we have conducted a simple case study based on 15 interviews with employees at Posten Norge AS

**Findings and analysis:** The findings in this thesis indicate that Posten Norge AS is a company that encounters many of the same barriers that the literature presents. The company's employees all see the value of the "digital innovation" department, and what this unit has entailed. In addition, it appears that new project methods also require new performance measurements. This is a special barrier that is clarified when projects developed with agile working methods are to be transferred to a department that does not have this focus. This is how the project then often loses its value. Uncertainty among employees usually arises when they feel insecure about their position and/or lack good support from their manager. Posten Norge AS is training agile coaches in 2022 and we envisage that these can have a great positive effect if they are used where they are needed most. This can also indirectly contribute to increasing the entrepreneurial learning of the employees.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon</b>	<b>6</b>
1.1. Bakgrunn og motivasjon.....	6
1.1.1. Bakgrunn.....	6
1.1.2. Motivasjon.....	9
1.2. Gap i teorien.....	9
1.3. Formål og problemstilling.....	11
1.4. Oppgavens relevans og bidrag.....	11
1.5. Innovasjon i Posten.....	12
1.6. Oppgavens struktur.....	14
<b>2. Teori</b>	<b>14</b>
2.1. Innovasjon i organisasjoner.....	15
2.2. Innovasjonsmetoder som pådrivere for innovasjon.....	15
2.3. utfordringer ved disse teknikkene.....	18
2.4. Entreprenøriell tankegang og innovasjonsevne.....	20
2.5. Psykologisk sikkerhet.....	21
2.6. Lederatferd.....	22
2.7. Vårt teoretiske fundament.....	24
2.7.1. Intraprenørskap.....	24
<b>3. Metode</b>	<b>25</b>
3.1. Valg av metode og forskningsdesign.....	26
3.1.1. Casestudie.....	27
3.1.2. Casesekontekst.....	27

3.2.	Datainnsamling.....	29
3.3.	Primærdatakilde: semistrukturerte intervjuer .....	29
3.3.1.	Datainnsamling - Ekspertsamtaler.....	31
3.3.2.	Datainnsamling - Dybdeintervjuer .....	32
3.3.3.	Operasjonalisering av intervjuguiden.....	33
3.3.4.	Utvalg av informanter.....	33
3.4.	Sekundærdatakilde: Litteratur .....	35
3.5.	Dataanalyse: Gioia-metodens prinsipper .....	36
3.6.	Refleksjoner og begrensninger av valgt metode .....	37
3.6.1.	Reliabilitet .....	37
3.6.2.	Validitet.....	38
3.6.3.	Etiske avveininger .....	39
<b>4.</b>	<b>Funn, analyse og resultater</b>	<b>40</b>
4.1.	Ekspertintervjuer .....	40
4.1.1.	Innovasjonsmetoder for kulturendring .....	40
4.2.	Dybdeintervjuer .....	43
4.3.1.	Postens innovasjonsevne .....	43
4.3.2.	Agile arbeidsmetoder og endringer .....	44
4.3.3.	Måling av resultater og suksess.....	45
4.3.4.	Team og tverrfaglighet .....	47
4.3.5.	Psykologisk sikkerhet .....	47
4.3.6.	Lederens rolle (ledere som støtte eller brems) .....	48
<b>5.</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>49</b>
5.1.	Postens innovasjonsevne.....	50

5.1.1.	Hva er viktig når et selskap ønsker å øke innovasjonsgraden sin .....	50
5.1.2.	Hva fører til innovasjon hos Posten? .....	50
5.1.3.	Innovasjonsavdelingen Digital Innovasjon .....	52
5.2.	Organisasjonsstrukturer som pådrivere eller hinder for innovasjon .....	52
5.3.	Entreprenøriell tankegang og innovasjonsevne .....	56
5.4.	Psykologisk sikkerhet .....	60
5.5.	Lederatferd .....	62
<b>6.</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>65</b>
6.1.	Svakheter og begrensninger ved studien.....	67
6.1.1.	Metode.....	67
6.1.2.	Utvalg .....	68
6.2.	Praktiske implikasjoner .....	69
6.3.	Anbefalinger til videre forskning .....	70
	<b>Litteraturliste</b>	<b>72</b>
	<b>Vedlegg</b>	<b>77</b>
	Vedlegg 1: Intervjuguide til ekspertsamtaler .....	77
	Vedlegg 2: Intervjuguide for dybdeintervjuer.....	78
	Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....	79
	Vedlegg 4: Posten Norge AS gjennom 375 år .....	82

# 1. Introduksjon

## 1.1. Bakgrunn og motivasjon

### 1.1.1. Bakgrunn

I denne oppgaven ønsker vi se på hvordan både enkeltindivider og ulike innovasjonsrammeverk kan bidra til å øke innovasjonskraften og kulturen til store, veletablerte virksomheter. Vi vil derfor først se på noen viktige begreper og videre på motivasjonen og bakgrunn for oppgaven.

Innovasjon handler om å skape verdier på nye måter. Fornyelse og nyskaping er en av suksessfaktorene til økonomisk vekst. Innovasjon er derfor viktig for å kunne løse øvrige oppgaver i samfunnet (Regjeringen, u.å.). Digitalisering handler om å bruke teknologi for å forenkle, fornye eller forbedre en tjeneste, vare eller prosess. Dette innebærer å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle, mer pålitelige og mer effektive å bruke (Dvergsdal, 2021). I juni 2020 publiserte regjeringen en stortingsmelding som tar for seg viktigheten av innovasjon og digitalisering i statlig eide virksomheter (Meld. St. 30 (2019-2020)). Stortingsmeldingen trekker frem digitalisering og bruken av ny teknologi som en viktig faktor for å løse ressursbegrensninger og utfordringene det norske velferdssamfunnet står overfor. I stortingsmeldingen pekes det på innovasjon som en aktiv pådriver for løse utfordringer i statlige eide virksomheter. Kapittel 7 (Ibid.) i stortingsmeldingen ser på en innovasjonsvennlig kultur som viktig, og en sentral forutsetning for å kunne drive innovasjon. Den legger frem en rekke kjennetegn og fremgangsmåter for å skape en slik kultur, som statlig eide virksomheter kan ta utgangspunkt i for å videreutvikle sin egen innovative styrke og kultur (Ibid.). Denne stortingsmeldingen presenterer et skifte i samfunnet hvor viktigheten av utvikling, inkludering og bærekraft står sentralt. Selv om stortingsmeldingen retter seg mot offentlig sektor, står den allikevel sentralt for utviklingen av hele samfunnet, også privat sektor.



Store deler av litteraturen som skrives i dag tar for seg ulike analyser av innovative rammeverk og tanke sett for å bedre forstå barrierene virksomhetene står overfor når de skal endre strukturen sin. Det kommer ofte frem at mange av disse innovative rammeverkene som brukes i dag ikke alene er nok for å øke innovasjonskulturen i etablerte virksomheter (Carlgren et al., 2016.; Watt & Abrams, 2019; Liedtka, 2015). Innovasjonen skyldes i like stor grad ansettelsen av enkeltindivider med innovative tanke sett (også kalt *intraprenører*) (Ibid.). Intraprenører er individer i en virksomhet, som på eget initiativ, skaper og utvikler nye tjenester som bidrar til virksomhetens lønnsomhet og vekst. Intraprenører jobber ofte ut i fra eget initiativ da mange virksomheter mangler gode rammeverk og støtteapparater som kan øke nyskapning og innovasjonskraften deres (O'Connor et al. 2018, S. 40).

Forfatterne til boken *Beyond the Champion* (O'Connor et al. 2018) snakker også om de samme ustrukturerte innovasjonskulturene som stortingsmeldingen snakker om i dagens samfunn. Boken forsøker å gi en bredere og dypere forståelse av utfordringer som virksomheter møter på når de iverksetter prosessen for å danne strukturerte innovasjonskulturer. Veletablerte selskaper møter på de samme utfordringer gang på gang når de tar for seg den usikre prosessen som innovasjonspraksisen fører med seg. Både statlig- og privateide virksomheter står ansikt til ansikt med presset fra lov- og samfunnsendringer, teknologi, konkurrenter og kunders krav om økende effektivitet som alle er med på å utfordre bærekraften til velferdssamfunnet. (Kraus et al., 2019). Grunnet disse endringene i samfunnet, er virksomheter nødt til å tenke nytt, omstille og utvikle seg gjennom innovasjon, dette gjelder for både statlig og privateide virksomheter (Ibid.). De endringene og fornyelsene intraprenørskap leder til, fører ofte til flere positive utfall og konsekvenser for virksomhetens prestasjoner (Ibid.). På bakgrunn av dette har vi valgt å ta for oss et veletablert og stort statlig eid aksjeselskap som caseselskap i denne oppgaven, da dette området trenger en dypere og konstant oppdatert forståelse grunnet kontinuerlig endring i samfunnet.

Posten Norge AS, etablert i 1647, tidligere kjent som Norges Postvesen, Postverket, (Posten) er et transport-, distribusjons- og logistikkelskap som formidler meldinger, post, pakker, spesialtransport for oljeindustrien og annet gods mellom bedrifter, mennesker, institusjoner og offentlige myndigheter i Norge, og også mellom utlandet og Norge (Seglsten, 2022). Selskapet har alltid drevet med innovasjon, ellers hadde de mest sannsynlig ikke eksistert etter 375 år. De siste årene har kravene om å akselerere innovasjonskraften økt. Posten er et aksjeselskap, og det er den norske stat ved Nærings- og fiskeridepartementet som besitter 100% av aksjene. Det statseide aksjeselskapet besitter en midlertidig konsesjon til å drive postombæring i Norge. Posten Norge AS er morselskapet i Posten Norge-konsernet, og har to merkevarer; Posten og Bring. Posten retter seg mot privatmarkedet i Norge, mens Bring konsentrerer seg om bedriftsmarkedet i Norden (Ibid).

For denne oppgaven er Posten spesielt interessant å ta for seg som caseselskap da konsernet er et statseid aksjeselskap, men som opererer i en konkurransedrevet sektor, med store og hyppige endringer. Posten har gjennomgått en merkbar endring i løpet av de to siste årene, som for de fleste har vært preget av en pandemi (ca. fra mars 2020 til februar 2022). “Samfunnsutviklingen de siste fem årene, samt pandemien vi har vært gjennom, har ført til en svært økt vekst i e-handelvolumet. Dette har økt fokuset hos Posten ytterligere på brukeropplevelsen og mer gunstige leveringsalternativer for å holde følge med konkurrerende selskaper” (Informant nr. 13). Utviklingen har gått i takt med at brevsending også har blitt mindre og mindre populært med årene, grunnet digitaliseringen i samfunnet, og Posten har vært nødt til å se etter nye tjenester som dekker dagens digitale hverdag. Per Öhagen er konserndirektør for divisjon E-handel og logistikk Bring og han påpeker at det ser ut til at “utviklingen går mot at hver nordiske nettkunde i snitt vil bestille 21 pakker på nett i 2025 – mot dagens seks. Da vil netthandelen virkelig ta et stort steg mot å bli den foretrukne handelskanal for forbrukerne.” (Jørstad, 2020).

### 1.1.2. Motivasjon

Vi, som forfatterne av denne masteroppgaven, tar begge en master i entreprenørskap og innovasjon for å bli forretningsutviklere. Vi kan i tillegg få tittelen gründere hvis vi velger å starte egen virksomhet eller innovasjonsagenter dersom vi går inn i etablerte virksomheter. Etter snart to år på studiet, ser vi også mange andre jobb- og karrieremuligheter som har åpnet seg. I tillegg til at vi får analysert utviklings- og innovasjonsoppdrag i etablerte virksomheter, kan vi også være med på å utfordre og endre det etablerte, samt bidra til en positiv ending både internt og eksternt i offentlig og privat sektor.

Da vi selv er i slutfasen av masterløpet og i startfasen av jobbsøkningsprosessen, ser vi det som spesielt motiverende å bruke denne muligheten til å utforske og undersøke våre egne fremtidige roller i samfunnet. Ved å se på drivfaktorer og muligheter rundt forskningsfeltet knyttet til innovasjonskulturer håper vi på å få en bedre forståelse for suksessfaktorer knyttet til innovasjon. Slik håper vi også at vi kan bidra til økt nyskaping og tilrettelegging for innovative prosjektmetoder.

## 1.2. Gap i teorien

Det er gjennomført en mengde kvantitative undersøkelser som identifiserer hindringer og utfordringer som et stort konsern kan oppleve når de forsøker å styrke den innovative kulturen og innovative prosessene. Artikkelen til Carlgren et. al (2016) konkluderer med at det faktisk er de ulike aspekter ved implementering av *Design Thinking* (DT) som utgjør spesielle utfordringer for bedrifter som forsøker å øke innovasjonskulturen -og kompetansen. Disse aspektene inkluderer kommunikasjonsmisforståelser knyttet til begreper, tidsprioritering for å gjennomføre tilstrekkelige brukerundersøkelser, uklare ansvarsområder, vanskeligheter av å vise til resultater i tidlig stadie av prosessen og til slutt at mange innovasjonsverktøy (slik som DT) blir sett på som useriøse av ledelsen (Ibid.). Gjennom vårt litteratursøk fant vi at de fleste artiklene fokuserte på å definere og kartlegge de ulike barrierene store selskaper møter på i arbeidet med innovasjon. Det vi derimot

savnet var en tydelige utredning av hvilke teknikker og prosesser selskapene kan bruke for å overkomme barrierene de møter i arbeidet med innovative prosjekter.

O'Connor et al. (2018, s. 17) tar også for seg viktigheten av innovasjonsstyrt ledelse og viktigheten av denne for å styre suksessfull, strategisk innovasjon. Talentledelse for innovasjon må adresseres for at bedrifter skal utvikle kompetanser som går utover den individuelle aktiviteten til enkelte intraprenører. Vi kan nå bygge styringssystemer som tar hensyn til de unike egenskapene knyttet til usikkerhet og tvetydighet, og vi kan bli mer proaktive når det gjelder å håndtere disse usikkerhetene. Det blir mer strategisk og mindre opportunistisk (Ibid.). En ny fase har utviklet seg innen innovasjonsledelse, men vi mangler fortsatt en grundig forståelse av hvilke former for styringssystemer som er de mest effektive og innovative.

Artikkelen til Cinar et al. (2019) gir en ny innsikt i naturen og omfanget av barrierer. Frem til dags dato har barrierer blitt betraktet som begrensninger for forløpet for innovasjon og antagelser for utfall. Forfatterne argumenterer for at dette statiske synet fokuserer utelukkende på å klassifisere barrierene og har ikke klart å fange opp alle de ulike aspektene som følger med. I teorien blir de ulike barrierene sett på som å henge sammen med hverandre og ulike former er mer distinkte i ulike underfaser av innovasjonsprosessen. De er altså like mangfoldige som det er ulike typer for innovasjon. Artikkelen legger press på at det er nødvendig å se på barrierer som er formet av forholdet mellom ulike organisasjoner, kulturforskjeller, organisasjonsstrukturer og de menneskelige forholdene. Det Cinar et al. (2019) ser på her faller under gapet vi ønsker å utforske knyttet til det å overkomme barrierer selskaper møter på i prosessen med akselerering av innovasjonsevnen sin. I likhet med det forfatterne sier, ser vi det hensiktsmessig å se dette i kontekst med et caseselskap.

Artikkelen til Cinar et al. (2019) er en reviewartikkel som tar for seg studier gjennomført i USA, Storbritannia og Nederland. Da dette er en oppgave som tar for seg ulike kulturer i

innovasjonsfaget ser vi det som svært relevant å gjennomføre et studie av et norsk selskap da kulturer i Norge og USA er ulike.

### **1.3. Formål og problemstilling**

Mange er enige om at organisasjonsstruktur og kommunikasjon er viktige faktorer for å fasilitere god innovasjon (Rolstadås, 2014; O'Connor et al., 2018; Kraus et al., 2019). Formålet med denne oppgaven er å bidra til den eksisterende forskningens kunnskap og forståelse om hvordan en kan bidra til å øke innovasjonskulturer i et statlig eid selskap. Problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål til oppgaven lyder slik:

**På hvilken måte møter og bryter et veletablert selskap som Posten Norge AS ulike barrierer knyttet til innovasjon og hvordan kan andre selskaper i lignende situasjon ta læring fra det de gjør?**

- 1. Hva mener ansatte har bidratt til økt innovasjon hos Posten?*
- 2. På hvilken måte kan ulike innovasjonsmetoder påvirke innovasjonskapasiteten?*

Vi har valgt å ta for oss én casebedrift da vi mener dette kan være gunstig for å få en dypere forståelse av et selskaps innovative kultur.

### **1.4. Oppgavens relevans og bidrag**

Vi ønsker å bygge videre på den eksisterende litteraturen som tar for seg innovativ ledelse, innovasjonsrammeverk og hvilke menneskelige ressurser som må til for å endre en virksomhets måte å jobbe, samt utvikle nye produkter og tjenester på. Slik håper vi at vi kan bidra positivt til utviklingen og forståelsen av innovative tankesett som pådrivere for økt innovasjon i store selskaper. For å gjøre dette tar vi for oss Posten som casebedrift da de er kåret til en av Norges mest innovative bedrifter flere år på rad av Innomag (Innomag newsroom, 2017.; 2018.; 2019.; 2020). Fra 2017 til 2022 har Posten opplevd rask økning i innovasjonskraft etter opprettelsen av divisjonen Digital Innovasjon (Henriksen, 2021). Vi ønsker å se på deres utvikling for å bedre forstå hvordan et veletablert konsern med

tradisjonelle forretningsmodeller har klart å bryte barrierene knyttet til implementeringen av innovative tankesett, som så mange andre har mislykkes med. O'Connor et al. (2018) poengterer at selskaper ikke kan forvente å ta fordel av gjennombruddsoppgaver og innovasjoner om de ikke investerer i å kommersialisere dem (O'Connor et al., 2018, s. xvii). For å muliggjøre dette er selskaper nødt til å bygge en infrastruktur som kan skape nye markeder, forretningsmodeller, partnerskap, strategier og interne organisatoriske tilretteleggelser. For å skape en slik infrastruktur behøves det nødvendige egenskaper og ferdigheter. Disse ferdighetene er, per dags dato, ofte fraværende i de fleste organisasjoner (Ibid.). "I en verden der utallige selskaper startes hver eneste dag, er det viktig å huske at selv om du har eksistert i 400 år, er du ikke garantert å overleve de neste 40". (Alexander Haneng, Senior VP for Digital Innovasjon, hos Posten & Bring. Kilde: Henriksen, 2021).

Økt forskning på innovasjonsbarrierer, intraprenørskap og moderne innovasjonsledelse vil kunne bidra til å skape en større og grundigere forståelse av faktorer som påvirker de ansattes handlinger i en etablert virksomhet. De teoriene som eksisterer i dag tar, som regel, for seg intraprenørskap i privateide selskaper, hvor det eksisterer betydelig med ressurser til nyskaping, utvikling og implementering av nye ideer (Cinar et al., 2019; Blanka, 2019). Denne masteroppgaven vil se på hvordan de ansatte orienterer seg i en virksomhet, hvor byråkratiet, knapphet på ressurser og silo-mentalitet dominerer, og derfor også påvirker intraprenørens rolle og handlingsrom.

## **1.5. Innovasjon i Posten**

Gjennom flere århundre har Postens største inntektskilde vært å levere brev og pakker. Posten har gått gjennom store og krevende omstillinger fra de ble etablert i 1647 (les mer om Postens historie i vedlegg 5). 30 000 ansatte jobbet i år 2000 med å levere post, i 2021 var dette tallet redusert med hele 90% (Henriksen, 2021). På Postens egne hjemmesider står følge sitat: "Vi jobber hver dag med å utvikle nye tjenester og å forbedre de vi allerede har" (Posten Norge, u.å. ). I løpet av året 2020 leverte selskapet mer enn forventet av innovasjoner, og dette i en tid hvor mye har stoppet opp for mange andre (Engebretsen,

2021). Den årlige innovasjonskåringen til Norges ledende innovasjonsmagasin Innomag plasserer fortsatt Posten på en pallplass (se figur 1.1) (Ibid.) og arbeidet de gjør har også blitt analysert og utredet av forskere på MIT (Massachusetts Institute of Technology) (Posten Norge, 2020). Noen eksempler på nye innovasjoner siden 2020, er pakkeboksen som tillater deg å hente ut pakker når som helst på døgnet via en app på mobilen, markedsplassen AMOI som er en helt ny plattform for netthandel fra lokale butikker, hjemlevering av varer med Coop som er en tjenestene som dekket 90% av landet i løpet av tre uker, digital og trygg signering av kontrakter ved hjelp av BankID og Vipps og til slutt økte Posten andelen sin med elektriske kjøretøy fra 10 til 25% (Posten Norge, u.å.).

Disse innovasjonene og fornyelsene av tjenester har ikke kommet gratis til selskapet. Der postvesenet i andre land henger mer og mer etter, og blir stadig mer utdaterte og utkonkurrerte, har Posten tatt noen aktive steg for å gå i en helt motsatt retning (Henriksen, 2021). I 2017 ansatte Posten en ny direktør for den nye avdelingen Digital Innovasjon, som har som formål å støtte konsernets prosjekter med økt brukerfokus og verdiskapning for samfunnet i sin helhet (Henriksen, 2021). Som forarbeid for denne masteroppgaven ble det gjennomført en rekke ekspertintervjuer og samtaler med nøkkelpersoner hos Posten for å bli bedre kjent med konsernet og deres struktur.

Plass	2017	2018	2019	2020	2021
1.	Aker Biomarine	Norwegian	Posten Norge AS	DNB	Posten Norge AS
2.	Norwegian	Jotun	DNB	Posten Norge AS	Remarkable
3.	DNV GL	Kongsberg Gruppen	Agder Energi	Jotun	Amesto
4.	Schibsted Media Group	DNB	Aker BioMarine	Yara	ODA
5.	Iteria	Posten Norge AS	Skatteetaten	Stormberg	Skatteetaten

Figur 1.1.: Rangering av Norges mest innovative selskaper 2017-2021, kåret av Innomag Newsroom

(Kilde: Innomag newsroom, 2017.; 2018.; 2019.; 2020.; 2021)

## 1.6. Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er delt inn i syv kapitler. Kapittel 2 presenterer relevant litteratur om ulike innovasjonsfilosofier/arbeidsmetoder, kulturforskjeller innad i en virksomhet og hvordan de ansattes roller spiller inn i dette. Metoden er beskrevet i kapittel 3; her presenteres forskningsdesignet og den anvendte metoden for oppgaven, etterfulgt av begrensninger til den valgte metoden. Deretter, i kapittel 4, presenteres og analyseres de empiriske funnene gjennom Gioia-metoden. I kapittel 5 svarer vi på forskningsspørsmålene ved å diskutere funnene med eksisterende litteratur. Til slutt, i kapittel 6, presenterer vi vår konklusjon etterfulgt av oppgavens begrensninger og anbefaling for videre forskning.

## 2. Teori

Teorikapittelet gir en oversikt over relevant litteratur om entreprenørskap og innovasjon, og hvordan selskaper håndterer dagens raskt endrende marked. Innovasjon er et begrep som brukes mye, av mange i ulike settinger og vi ønsker å gi en forståelse av den akademiske diskusjonen som foregår nå angående hvordan selskaper best kan utnytte det til egen vinning.

Gjennom vår problemstilling ønsker vi å se på hvordan ulike arbeidsmetoder bidrar til å øke innovasjonsevnen til Posten Norge AS, et aksjeselskap hvor 100% av aksjene er statseid. I teorikapittelet vil vi se på tre ulike arbeids -og innovasjonsteorier (*lean, agile og design thinking (DT)*) som alle forsøker å fremme “best practice” for hvordan et selskap kan innovere mer. Videre ønsker vi å se på rammevilkårene for at innovasjon kan skje på en god måte, herunder ulike lederatferder og påvirkningen de kan ha på et team og intraprenørene innad i et selskap. Rammebetingelsene som presenteres er sentrale for å forstå og analysere innovasjon hos vårt valgte caseselskap. Til slutt vil vi kort oppsummere teknikkene og rammevilkårene og se hvordan disse, kombinert, kan brukes som et teoretisk fundament for å belyse funnene vi har gjort i caseselskapet. Dette er sentralt for å svare på egen problemstilling: *På hvilken måte møter og bryter et veletablert selskap som Posten Norge AS*



*ulike barrierer knyttet til innovasjon og hvordan kan andre selskaper i lignende situasjon ta læring fra det de gjør?*

## **2.1. Innovasjon i organisasjoner**

Innovasjon ses ofte på som et nytt eller tydelig endret produkt eller en ny produksjonsmåte, tjeneste, måte å organisere eller markedsføre noe på, og som er tatt i bruk til økonomisk vinning (Ørstavik, 2022). Innovasjon har potensial for å forbedre ikke bare effektiviteten, men også problemløsningsevnen til organisasjoner. Videre kan innovasjon øke organisasjonens ytelse og produktivitet, og dermed legitimiteten og tilliten til offentlige organisasjoner (Clausen et al. 2019). En fersk systematisk gjennomgang av studier om innovasjon i offentlige selskaper mener at de eksisterende litteraturene mangler et 'klart teoretisk underlag' og ikke forholder seg til eksisterende teorier om innovasjon innenfor organisasjoner. Tilsvarende studier viser også at forskning på innovasjon i offentlige selskaper har gitt begrensende bidrag så langt (Ibid.). Forskere har etterlyst studier som utvikler nye teorier om innovasjon i offentlige organisasjoner og må derfor i stor grad bruke teori om innovasjon i private selskaper i studier av innovasjon i det offentlige.

## **2.2. Innovasjonsmetoder som pådrivere for innovasjon**

Store og godt etablerte selskaper, som ofte er byråkratiske og tunggrodde, støter på flere utfordringer når det kommer til gjennombruddsinnovasjoner (O'Connor et.al., 2018). I dagens industrier blir innovasjon stadig mer relevant og ikke minst nødvendig. I boken *Beyond the Champion* argumenterer forfatterne for at innovasjon i seg selv er et talent og at det krever spesifikke egenskaper, sånn som det gjøres for eksempel innen finans eller markedsføring. I boken argumenteres det videre for at innovasjon må ses på som en disiplin på lik linje med andre (O'Connor et.al., 2018). Forfatterne har kartlagt tre essensielle kompetanseområder som de ser på som nødvendige for innovasjon: utforskende, inkubasjon og akselerasjon. Videre diskuterer de disse tre ulike kompetanseområdene og ser disse opp mot arbeidsroller og muligheter for forfremmelser innad i et selskap.

For denne oppgaven er det den første fasen som er mest aktuell, utforskerfasen. Denne fasen har fått flere navn opp gjennom årene av ulike fagdisipliner (Liedtka, 2015, s. 926). “Alle” som jobber med innovasjon jobber med en form for innovativ arbeidsmetode (Ibid.). Disse metodene er ikke alltid like lette å implementere i et eksisterende selskap fordi ulike tolkninger av teorier kan føre til forvirring, og vi vil nå gjennomgå ulike etablerte teorier som ofte brukes i innovasjonsmiljøer for å jobbe strukturert med blant annet utforskerfasen (Carlgren. et al., 2016, s.354). Utforskerfasen er viktig å få til “riktig” når en ønsker å jobbe med innovasjon, da denne setter premisset for hvordan prosjektet tar form (Liedtka, 2015, s. 926).

Vi det er viktig for denne oppgaven å øke forståelsen av situasjonen til casebedriften og gi en kort sammenfatning av tre innovasjonsmetoder som er relevante for Posten. Disse tre er valgt ut på bakgrunn av funn fra intervjuer med ekspertinformanter vi har snakket med hos Posten. Helix-kursene, som Posten selv har utviklet og fasilitert i ca. fem år er i hovedsak basert på utforskerfasen i DT (Informant nr. 1 og 2). Derfor ser vi på det som hensiktsmessig å presentere formålet og utfordringer knyttet til DT når store selskaper tar det i bruk. I tillegg til dette sier innsikten vår fra ekspertintervjuene våre at Posten ønsker å implementere en agil og lean prosjektmodell for hele konsernet. Informantene våre bruker selv agilt og lean om hverandre som synonyme så vi ønsker å presentere en litt dypere forståelse av likhetstrekk og forskjeller før vi begynner på kapittel fem, diskusjonen.

Å lykkes i dagens høyteknologiske og globalt konkurransedyktige verden krever at det utvikles og brukes nye sett med ferdigheter for å løse problemer i forhold til det som var nødvendig tidligere (Razzouk and Shute, 2012). En av disse ferdighetene er DT. DT er en brukersentrert trinnvis prosess (Carlgren, 2016) og det har blitt undervist om denne prosessen i flere år nå både i akademia og i industrien globalt. Til tross for dette er det lite forskning som ser på nivået på designekspertisen til de som underviser om temaet til ikke-designere (Mosely et al. 2018).

En generelt akseptert definisjon av begrepet “designtenkning” er ennå ikke utviklet (Liedtka, 2015, s. 926). Begrepet er i dag også gjenstand for en del kontrovers blant de som benytter seg av arbeidsmetoden da det opprinnelig stammer fra produktdesign. Dette er et område som har en lengre historie i innovasjon og markedsføringslitteratur (Ibid.). I sitt nåværende bruk er begrepet brukt om en tankeprosess for å fremme innovative insentiver. Selv om det opprinnelige fokuset var på produktutvikling, har den utvidet til å omfatte design av tjenester, strategier og til og med utdanningssystemer og andre sosiale systemer. Brown har definert designtenkning som «å bringe designeres prinsipper, tilnærminger, metoder og verktøy for å løse problemer.” (Ibid.).

En annen ferdighet som kan brukes for å endre tankesettet eller prosjektgjennomføringen er agil/smidig (Baumgartner, et al., 2021). Agil (eller smidig) arbeidsmetodikk er også tett knyttet opp mot utforskerfasen (Ibid.). Den kulturelle endringen mot smidig programvareutvikling og “Agil testing” har dype røtter tilbake til den tekniske utviklingen av programvareteknologi fra 30 år tilbake i tid (Ibid.). Slik som DT er agil arbeidsmetodikk heller ikke noen ny oppfinnelse, men står for en utvikling av programvare basert på en samarbeidende, effektiv og økonomisk måte. Artikkelen til Baumgartner et al. (2021) peker på ulike grunner som forklarer den trege aksepten og fellesforståelsen av agil, mange av disse ser vi igjen i dag når man snakker om ulike innovasjonsteknikker. Når noe er nytt, må det forstås og godtas og det må vise seg som langt mer effektivt enn den metoden som allerede er i bruk (Ibid., s. 244). For eksempel skapte agil IKT-utvikling en del usikkerhet da det utfordret alle konvensjonelle former å måle forventet resultat og omfang på.

I likhet med agil hadde lean også sin opprinnelige opprinnelse utenfor området som det brukes og forstås i dag. Lean hadde sin opprinnelse innenfor vare- og tjenesteproduksjon og har i dag utviklet seg til å bli en ledelsesfilosofi (Metier, u.å.). Formålet med å bruke lean-filosofien er å utvikle en organisasjon som kan jobbe smartere og mer effektivt helt ned på de laveste nivåene. Lean forsøker å øke den potensielle kunde verdien med færre ressurser. Lean er ikke ment til å være en strategi, men en taktikk man tar i bruk noen

ganger eller som en del av filosofien bak et kostnadsreduceringsprogram (Ibid.). Lean skal i teorien fungere som virksomhetens operativsystem og er med på å styre tenkning og atferd. Dette igjen skal bidra til å skape en organisasjon som er i kontinuerlig læring og forbedring. Forutsetningen for en god bruk av lean er forståelsen av at langsiktige og varige endringer kan være krevende, og man ser gjerne ikke resultater fra starten av (Ibid., s. 3). I likhet med agil, den ovennevnte filosofien for bedre arbeidspraksis, er lean også ofte like komplisert å realisere i praksis. Virksomheter er tynget av deres kultur, rutiner, vaner og utfordringer som de har opparbeidet seg gjennom mange år. Lean kan bidra til å gi et språk til forbedringsinitiativer når man blir møtt med “slik gjør vi det her” (Ibid., s. 9).

### **2.3. utfordringer ved disse teknikkene**

Watt og Abrams (2018) har forsøkt å sette sammen en veiledning man kan bruke i egen organisasjon for å lage en bedriftsinkubator som beskytter innovative ideer mot etablerte prosesser og kulturer i en virksomhet som motvirker slik innovasjon. De går så videre og gir disse ideene de nødvendige ressursene og miljøet de trenger for å vokse og ha best mulig sjanse til å trives. Innovasjon er vanskelig. Ironisk nok kan innovasjon i en stor bedrift være enda vanskeligere. Generelle retningslinjer innad i en bedrift knuser ofte entreprenørånden til innovatørene i bedriftsinkubatoren da disse ofte ikke samsvarer i inkubatorens prosedyrer. Disse prosedyrene kan gjøre det vanskelig, til og med umulig, for innovative ansatte å få ideene sine finansiert, eller til og med sett. Som et resultat kan selv selskaper med røtter i innovasjon finne seg selv ute av stand til å innovere, med en ødeleggende innvirkning på ansattes moral, noe som ofte resulterer i at de mest kreative ansatte slutter i bedriften, noe som kan være et stort tap for en bedrift som trenger innovasjon.. I *Lean Intrapreneurship* (Watt, & Abrams, . 2018) utnytter forfatterne tiår med personlig erfaring med innovasjon i store bedrifter for å utforske de grunnleggende årsakene til manglende innovasjon i etablerte organisasjoner, og tilby en løsning på innovatørens dilemma.

Carlgren et al. (2016,) tar for seg samme problematikk som Watt & Abrams (2018) og presenterer syv ulike problemområder når store firmaer skal introdusere Design thinking

(DT) som arbeidsform. De har intervjuet ansatte og ledere fra fem store firmaer som har brukt DT i fem år. Disse områdene vil vi kort gjøre rede for i de følgende avsnittene.

Den første utfordringen Carlgren et al. (2016, s. 349) presenterer er at de typiske arbeidsmetodene som brukes i innovative prosesser kolliderer med de eksisterende prosessene og strukturene i selskapet. DT ble for eksempel ofte oppfattet som en tilleggsprosess og dermed ofte nedprioritert. Det andre problemområdet som ble identifisert var at resultatene fra prosjekter som hadde brukt DT ofte ikke stemte overens med organisasjonens tidligere identifiserte muligheter og strategier da de ofte var mye mer omfattende eller motstridende (Ibid, s. 352).

I utfordring tre i artikkelen til Carlgren (2016, s. 352) kom det også frem at ledelsen ofte var skeptiske til de målbare resultatene når man brukte DT. Dette førte til et press for å rettfærdiggjøre bruken av DT hvor man forsøkte å vise til raske resultater. Intervjukandidatene i artikkelen beskrev også hvor utfordrende det var å bygge og/eller tilegne seg riktig kompetanse for å bruke DT. Dette ble ofte en barriere for daglig bruk. Det ble også beskrevet som vanskelig å vite når innsiktene var "gode" nok. Dette førte til utformingen av utfordring seks som omhandler utradisjonell innsikt (Ibid, s. 354).

Det fjerde problemområdet omfatter kollisjonen DT sitt tankesett fører til når man prøver å integrere det i tradisjonelle arbeidsstrømmer og teamsammensetninger (Carlgren et al. 2016, s. 353). Arbeid med DT ble ofte oppfattet som "gøy" arbeid, noe som også strider imot den tradisjonelle arbeidskulturen. Gjennom litteraturen kommer det frem at normer og verdier er de vanskeligste holdningene å endre i organisasjoner (Carlgren et al., 2016, s. 353). Til slutt påpekte flere intervjukandidater, fra flere firmaer at det alltid var en kommunikasjonsbarriere knyttet til prinsippene/tankegangene til DT som måtte overvinnes. Denne utfordringen ble som regel knyttet opp mot utfordringer når en skulle presentere en ide basert på subjektive dataer, med visuelle representasjoner. Utfordring

nummer syv omhandler kommunikasjonsstilen knyttet til DT og den var ofte i direkte konflikt med allerede etablerte betydninger og begreper i organisasjonen (Ibid, s. 354).

For å sammenfatte, så har vi nå presentert ulike metoder for hvordan en kan jobbe mer innovativt og vi har oppsummert noen av de største hindringene og utfordringene mange store selskaper støter på i møtet med disse i dagens raske samfunnsutvikling. Videre vil vi se på andre betingelser som er viktig for at innovasjon kan skje, før vi mot slutten av kapittelet oppsummerer og analyserer hvordan disse ovennevnte metodene og rammevilkårene kan brukes i våre analyser av egne funn.

#### **2.4. Entreprenøriell tankegang og innovasjonsevne**

Entreprenøriell tankegang er et sett med ferdigheter som gjør det mulig for folk å identifisere og utnytte muligheter, overvinne og lære av tilbakemeldinger og utfordringer, samt lykkes i en rekke settinger (Watt & Abrams, 2018). Forskning viser at en entreprenøriell tankegang verdsettes av arbeidsgivere, øker utbyttet og ytelse, og er avgjørende for å skape nye virksomheter (Ibid.). Innovasjonsbegrepet tolkes ulikt ut ifra hvilken kontekst man ser på det. I flere tilfeller mangler virksomheten gjennomføringsevnen dersom entreprenøren ikke har nødvendig drivkraft og derfor ikke oppnår en effektiv forandring (Tidd & Bessant, 2013). Innovasjonsevnen til en virksomhet er dermed sterkt knyttet til entreprenørenes ferdigheter. Til tross for dette er det en utfordring å skape strukturelle konseptualiseringer av begrepet da det ikke er en tydelig enighet i dag om hva en slik tankegang innebærer (Larsen, 2022).

Lynch & Corbett (2021) beskriver to dominerende retninger i tankegangen i artikkelen “Entrepreneurial mindset shift and the role cycles of learning”. Den ene retter seg mot å finne og velge ut potensielle løsninger, mens den andre fokuserer på implementeringen og gjennomføringen av disse gitte løsningene. Forfatterne forsøker å fremme feltets forståelsen av hva entreprenøriell tankegang går ut på da det enda er et område vi kan lite

om (Lynch & Corbett, 2021, s. 1). Entreprenørielle tankesett er kjernen i entreprenørskap (Ibid).

Et annet viktig element som selskaper bør mestre er å skape velfungerende tverrfaglige team (Ramsdal, 2019, s. 96). Tverrfaglige team bidrar til å vurdere og validere et prosjekts levedyktighet og det er en vanlig metode for å organisere arbeid som skal løse komplekse problemer (Ibid.). Tverrfaglige team blir ansett som en fleksibel løsning når en skal organisere team i virksomheter som gjerne er preget av silo-mentalitet og for mye spesialisering innenfor de ulike avdelingene. Et tverrfaglig team er en sammensetning av personer med ulik profesjons- og kunnskapsbakgrunn, og de er spesielt godt egnet til å løse problemer uten en tydelig eller forutsigbar løsninger, der det trengs relativt raske beslutninger om hva som skal gjøres. Denne formen for teamsammensetning er derimot ikke alltid den beste løsningen da mer kjente og forutsigbare oppgaver ofte kan løses mer effektivt av lineære team (Ibid., s. 97). Dette er noe vi ønsker å diskutere videre i kapittel 5, sett i lys av funnene våre.

## **2.5. Psykologisk sikkerhet**

For å bygge psykologisk sikkerhet i en organisasjon, skape et miljø der ansatte føler seg inkludert og oppmuntret til å bidra med sitt beste og sine beste ideer, er lederens rolle essensiell (Clark, 2020). Lederens kanskje mest utfordrende oppgave er å øke intellektuell friksjon og samtidig redusere sosial friksjon. Når dette ikke skjer og det blir følelsesmessig krevende eller risikabelt å si hva du virkelig tenker og føler, utløser mangelen på psykologisk sikkerhet det selvsensurerende instinktet, stenger læringen og blokkerer samarbeid og kreativitet (Ibid.).

I Felps et al. (2006) sin artikkel "How, when, and why bad apples spoil the barrel: negative group members and dysfunctional groups" presenteres en gjennomgang og modell for hvordan atferden til et negativt gruppemedlem kan ha kraftige og skadelige innflytelser på teammedlemmer og grupper. Oppfatninger av ulikhet, negative følelser og redusert tillit er

alle psykologiske tilstander som kan føre til defensive atferdsreaksjoner (Felps et al., 2006). Dette ser man at også har en direkte tilknytning til gruppeprosesser og dynamikker og det kan hindre kreativiteten. En persons forhold til de rundt seg er sterkt preget av det emosjonelle sikkerheten de føler på. Er man utrygg på en kollega, vil man dermed indirekte hindre vedkommende i sitt arbeid.

Artikkelen konkluderer med at våre personlige og indirekte erfaringer med slike omstendigheter ligger til grunn for mange menneskers motvilje for å engasjere seg fullt i et team (Felps et al., 2006, s. 213). Rego et al. (2020, s. 669) ser på dynamikken mellom ulike personlighetstyper og forsøker å skape en forståelse av forholdet mellom ydmyk ledelse og følelse av psykologisk sikkerhet i et team. Artikkelen undersøker forskjellen mellom lederens selvoppfattelse av ydmykhet og den faktiske opplevde ydmykheten blant teammedlemmene. Funnene fra denne artikkelen tyder på at ledere som har en tydelig og klar væremåte styrker teamets psykologiske trygghet, mens en leder som er utydelig og uforutsigbar har motsatt effekt (Ibid.).

## **2.6. Lederatferd**

Av selskapene som ble intervjuet til Carlgren et al. (2016) sin artikkel kom det frem at mange ledere mistrikket med å ikke ha kontroll. En annen utfordring forfatteren tar opp er hvordan nye arbeidsmetoder utfordrer eksisterende maktstrukturer. Noen mennesker var også motvillige til å lære fra interne DT-konsulenter, da de følte seg truet ved at disse blandet seg inn i deres kompetanseområder. Denne innledende motviljen til DT ble beskrevet som avtagende når folk i organisasjonen utviklet en bedre forståelse av rollen til DT innenfor firmaet (Ibid.).

Etablerte virksomheter er klare over at de må innovere for å holde seg konkurransedyktige i et stadig skiftende marked. Innovasjon er derimot ikke så enkelt som å tenke på en god ide for å så suksessfullt implementere den. Vellykket innovasjon krever støttende handlinger fra ledere og organisasjonen, spesielt når innovasjonen er like kompleks som å



implementere en ny teknologi (Maldonado, et al., 2021, S. 74). For å fremme komplekse innovasjoner foreslår Maldonado, et al. (2021) at virksomheter drar nytte av ydmyk lederatferd og en ydmyk organisasjonskultur. De definerer ydmyke ledere som de lederne som er villige til å lære, er klar over sine styrker og svakheter, setter pris på andres bidrag og investerer i egenutvikling. En ydmyk organisasjonskultur er en kultur som gir næring til ydmykhet gjennom seks dimensjoner: medarbeiderutvikling, toleranse for å gjøre feil, åpenhet, nøyaktig bevissthet (accurate awareness), anerkjennelse og åpenhet (Ibid.). Artikkelen beskriver forfatterens forslag om at (1) innovasjon støttes gjennom lederatferd, spesielt ydmyk lederatferd, og (2) innovasjon støttes gjennom en kultur som er orientert innenfor innovasjon, spesielt ydmyk bedriftskultur. Gjennom artikkelen viser forfatterne at organisasjoner ikke kan lykkes med å fremme innovasjon ved å bare fokusere på ydmyk lederatferd eller ydmyk organisasjonskultur alene, men at virksomheter/organisasjoner trenger en kombinasjon av både ydmyk lederatferd og ydmyk organisasjonskultur for å sikre dynamisk innovasjonsevne (Maldonado, et al., 2021, S. 89).

Per definisjon er evnen til å være kreativ avgjørende for entreprenørskap og effekten av vellykket innovasjon er at selskaper som har oppnådd global størrelse opprettholder sin posisjon i markedet (Amabile & Khaire, 2008). Kreativitet blir ofte ansett som u håndterlig og for unnvikende og u håndgripelig til å konkretisere og beskrive, eller det nedprioriteres på dagsordenen fordi fokus på det gir en mindre umiddelbar gevinst. Dette har ført til at det ikke har vært fokus for de fleste lederes oppmerksomhet (Ibid.).

Kanter (2006) sin artikkel "Innovation, the classic traps" tar for seg hva som skjer når man undervurderer og underinvesterer i den menneskelige siden av arbeid med innovasjon. En artikkel fra Moe et al. (2021) analyserer dette videre og ser på hvordan en *top-down* tilnærming av ledelsen påvirker et team og hvordan en *bottom-up* tilnærming kan danne et fellesskap mellom alle medlemmene av et team om man ekskluderer ledelsen (Ibid.). Disse to tilnærmingene vil vi gå dypere inn på i diskusjonskapittelet.

## 2.7. Vårt teoretiske fundament

I artikkelen “Who wants to be an Intrapreneur?” argumenterer forfattere (Chan, et al., 2017) for at det er den menneskelige kapitalen som er viktigst for et selskaps suksess. Dette fordi det er menneskene som skaper grunnmuren i ethvert selskap for å innovere. Forfatterne tar for seg entrepenørskap-, profesjonalitet- og ledelserammeverket (EPL) (Chan et al., 2017) som et interessant rammeverk å bruke når en skal analysere innovasjonsgraden hos ansatte. Dette rammeverket ser også på eksterne faktorer som pådrivere for innovasjonsgraden til et selskap eller enkeltperson. Tidd og Bessant (2013) sier i *Managing Innovation* at entreprenørskap er en menneskelig egenskap som blander struktur med lidenskap, planlegging med visjon, verktøy med visdom, skjønn med tilbøyelighet til å ta risiko og strategi med energi. En entreprenør vil så ta med seg disse egenskapene videre for å utvikle nye ideer, organisere ressurser for å forretningsmessige gevinster (Ibid.). De to begrepene, innovasjon og entreprenørskap blir ofte brukt om hverandre, selv om det viser seg at ikke alle entreprenører innoverer (Ibid.).

### 2.7.1. Intraprenørskap

I motsetning til en entreprenør som etablerer noe nytt, så introduserte Pinchot (1985) konseptet “intraprenørskap” ved å beskrive dem som “drømmere som gjør det”. Dette er individer som tar praktisk ansvar for å skape og drive innovasjon innen en allerede etablert virksomhet uten noen åpenbare pådrivere fra den gitte virksomheten. I dag er intraprenørskap ofte referert til som organisasjonsansatte som fokuserer på kreativitet og innovasjon og konstant søker å transformere en tanke eller ide til en lønnsom satsning innenfor det organisatoriske miljøet (Ibid.) Hisrich (1990) betrakter intraprenørskap som en “hybrid form av entreprenørskap”. Atferdsmessig og motivasjonsmessig la han vekt på likheten mellom entreprenører og intraprenører. Han mente at intraprenører, slik som entreprenører, tar nye ideer og utvikler solide, fungerende og forhåpentligvis lønnsomme virksomheter. Hisrich mente at intraprenører besitter samme entreprenørånd som entreprenører. I 2011 observerte Nicolaidis og Kosta det de mente er hovedforskjellen mellom grundere og intraprenører. De mente at grundere innoverer for seg selv, da de stort

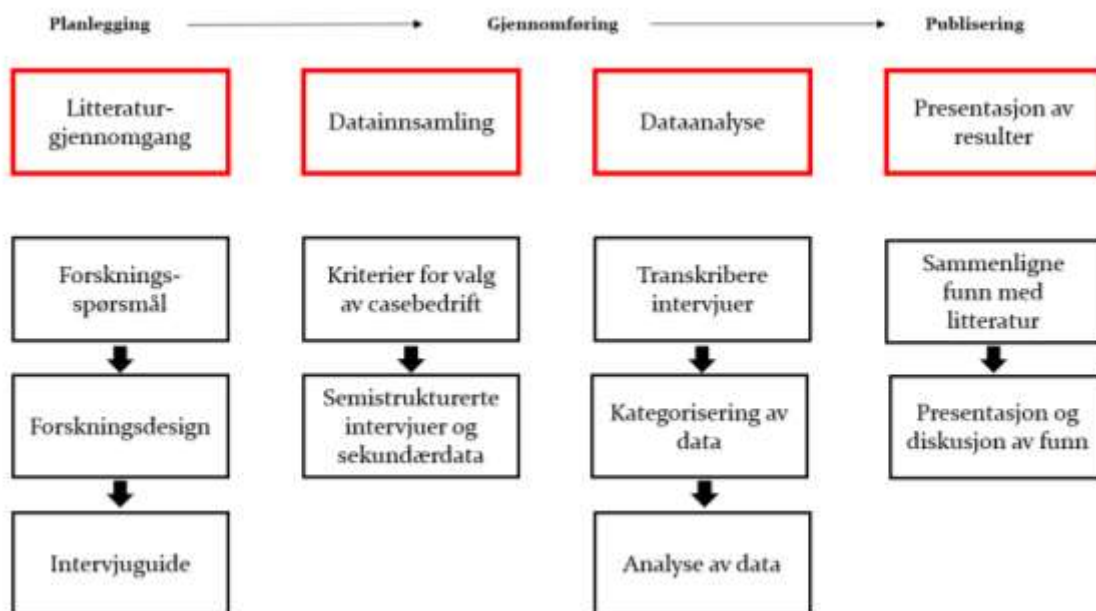
sett eier store deler av virksomheten de har startet, mens intraprenører innoverer på vegne av en etablert bedrift eller organisasjon hvor de kanskje ikke har eierandeler. De konkluderte med at fellestemaet som ligger til grunn for intraprenørskap og entreprenørskap er tydelig: innovasjon.

Nå har vi sett på en del ulike teorier for innovasjon og sentrale rammebetingelser for vellykket innovasjon. Kombinert, er dette et utgangspunkt for å analysere og forstå innovasjonsprosesser. Disse ulike teoriene er relevante for vår problemstilling da vi ønsker å se på hvordan Posten bruker ulike arbeidsmetoder for å øke innovasjonens kraften sin. Posten har, i flere år, blitt kåret til et av Norges mest innovative selskap av Innomag (Innomag newsroom, 2017.; 2018.; 2019.; 2020). Funnene våre prøver å forstå hvordan og hvor Posten har lyktes godt, og hvor de enda har en del å forbedre. Slik håper vi på å skaffe en forståelse av hva andre selskaper kan lære fra Posten for egen innovasjonsevne. Vi tar med oss teorien som er presentert i dette kapitlet inn i våre egne analyser for å forstå forskningsresultatene våre.

### **3. Metode**

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for oppgavens anvendte metode og forskningsdesign, som videre vil beskrive hvordan vi gikk fram for å samle inn, analysere og tolke dataene (Bryman & Bell, 2015). Vi vil presentere kriterier for hvordan caseselskap ble valgt ut og gi en oversikt over informantene. Til slutt vil vi presentere våre personlige refleksjoner knyttet til den valgte metoden og dens potensielle begrensninger. Vi har valgt å dele presentasjonen av forskningsprosessen inn i fire deler; (1) litteraturgjennomgang og forskningsdesign, (2) datainnsamling, (3) dataanalyse og (4) presentasjon av resultater. Studien begynte med en omfattende litteraturgjennomgang som førte fram til forskningsspørsmålene og -designet vi utviklet og intervjuguiden som ble utarbeidet. Deretter startet vi datainnsamlingsprosessen ved å velge en casebedrift. Totalt ble det gjennomført fire ekspertintervjuer og elleve intervjuer, og videre dokumentasjon ble samlet inn som en

sekundærkilde. Etter at dataene ble samlet inn, begynte vi å analysere disse. For å svare på forskningsspørsmålene har vi diskutert og sammenlignet funnene med eksisterende litteratur. Prosessen og resultatet av vår trinnvise prosess er illustrert i figur 3.1, og er videre utdypet i følgende underkapitler.



Figur 3.1: Illustrert forskningsprosess

### 3.1. Valg av metode og forskningsdesign

I denne studien har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ metode da vi ser på det som mest hensiktsmessig for problemstillingen. I tillegg ser vi etter innsikt i kognitive prosesser som handler om menneskelige valg og tankeprosesser og derfor er det mer egnet å bruke kvalitativ metode enn kvantitativ. Vi har valgt å benytte oss av et abduktivt og eksplorerende forskningsdesign. Dette er hovedsakelig fordi denne dekker gapet mellom induktiv og deduktiv (Bryman & Bell, 2015, s. 27). Abduksjon dreier seg om at man starter med et puslespill av ulike teorier for så å søke etter forklaringer eller løsninger på denne. Denne metoden har som mål å gjøre puslespillet mer forklarende og forutsigbart (Ibid.). For å gjøre dette benyttet vi oss av Gioias prinsipper for datatolkning (Gioia et al., 2013). Formålet med å benytte denne analysen er å få en bedre forståelse av informantenes arbeidshverdag, slik de oppfatter den. (Kvale & Brinkmann, 2015). Da det enda ikke er

forsket nok på arbeidskulturer som fostrer intraprenørielle egenskaper hos de ansatte i statlig eide selskaper er det heller ikke åpenbart hvilken teori som har mest gjennomslag. Vi ønsker å se på dette, relatert til en spesifikk virksomhet, som har opplevd suksess og fremgang innenfor innovasjonsfagfeltet. Slik ønsker vi da å skape en bedre forståelse av hvordan man kan overføre denne kulturen til andre virksomheter og sektorer.

### 3.1.1. Casestudie

Oppgaven benytter et casestudiedesign som kjennetegnes ved at det gjøres en detaljert, grundig og intensiv analyse av en enkelt enhet (Bryman & Bell, 2015; Johannessen et al., 2016; Andersen, 2013). Per definisjon er et casestudie en utforskning av et avgrenset system (Andersen, 2013). En av de største styrkene til et casestudie ligger i forståelsen og forklaringen av prosesser og handlinger (Ibid.), noe som er viktig for dette studiet som tar for seg et stort og veletablert konsern som Posten Norge AS.

Denne casestudien tar utgangspunkt i Posten som en enkelt kilde til primærdata, da vi gjennom kontakt med selskapet har fått en unik tilgang på informanter fra ulike deler av konsernet. Hovedsakelig har oppgaven tatt utgangspunkt i avdelingen Digital Innovasjon da denne er mest involvert/deltakende i innovative prosjekter. Etter hvert som målet med oppgaven tok mer form ble også andre prosjektledere som indirekte hadde jobbet med innovasjon i flere år også intervjuet, da vi så det som hensiktsmessig å intervju ansatte med flere års erfaring (mer enn fem år). Et enkelcasestudie er også godt egnet når en skal rette et kritisk blikk mot innovasjonskulturens konseptuelle rammeverk. For å kunne trekke troverdige slutninger om arbeidskultur, krever det dype og inngående studier (Johannessen et al. 2016, s. 206).

### 3.1.2. Casesekontekst

I denne oppgaven bruker vi en instrumentell og bekreftende casestudie av en enkelt bedrift for å få en dyptlodgende innsikt i kulturen både internt og eksternt (Stake, 1995). For å vurdere potensialet for større organisasjonsendringer kan et enkelt illustrerende tilfelle gi

god bakgrunn for å utføre slike endringer. Johannessen et al. (2016, s. 206) beskriver hvordan man går fra en problemløsningsmodell til en modell som heller ser på det som allerede fungerer i et selskap for å da kunne overføre denne positive kunnskapen. Analyser av et positivt bedriftseksempel kan gi innsikt til andre bedrifter om hvordan innovasjonskulturer skapes og opprettholdes (Ibid.). Kriteriene som ble vurdert ved valg av casebedrift kan sees i tabell 3.1.

Posten er et statlig eid selskap, men opererer i privat (og offentlig) sektor. Slik blir selskapet en slags hybrid mellom to ulike retninger innen teori om disse to ulike sektorene. Når det gjelder innovasjon og arbeidskulturer bruker vi litteratur om både offentlig og privat sektor for å få en grunnleggende forståelse og for å se hvilke hindring- og mulighetsrom Posten får fra de ulike sektorene. Ved bruk av teori fra begge sektorer er det viktig å inkludere kontekstuelle forskjeller slik som marked, regulatoriske begrensninger og hierarki. Kontekstuelle forskjeller betyr derimot ikke at teorien fra offentlig sektor ikke kan brukes i studien av innovasjon i privat sektor (og omvendt), men at det er viktig for studiet av innovasjon generelt å være klar over når kontekstuelle forskjeller betyr noe og hvorfor (Clausen, et al., 2019. S. 160). Slik bevissthet kan ta studiet av innovasjon i organisasjoner i forskjellige sektorer til et annet nivå. Det tilbyr en syntese av hva som er kjent om innovasjon generelt og en forståelse av når og hvorfor drivkrefter for innovasjon er forskjellige på tvers av kontekster (Clausen, et al., 2019. S. 160). Konteksten vi bruker for å se på Posten er internkulturen for teamsamarbeid og innovative handlingrom.

Kriterier for valg	Begrunnelse
Etablert norsk selskap	For å verifisere eksisterende teori og data i en ny kontekst (Norge).
Selskapet må kunne vise til en form for suksess innenfor innovasjon.	Dette antyder at selskapet har organisert og strukturert sin innovasjonsinnsats suksessfullt.

Selskapet har en innovasjonsavdeling som fungerer som beskrevet i litteraturen.	Gir anledning til å sammenligne med den utvalgte litteraturen.
Innovasjonsavdelingen må ha gjennomført suksessfulle prosjekter som i dag bidrar positivt til selskapets vekst.	Antyder at avdelingen er strukturert og styrt suksessfullt.
Muligheten til å intervju ansatte i ulike roller på ulike besluttningsnivå.	Tillater en triangulering av data da vi får et bottom-up og en top-down perspektiv.

Tabell 3.1: Valgkriterier for casebeselskapet

### 3.2. Datainnsamling

For å få en grundigere forståelse av hvordan den valgte casebedriften oppmuntrer til, og fostrer innovative miljøer gjennom kulturen deres, har vi benyttet oss av ulike former for datainnsamling. Primærdatakilden er dybdeintervjuer. For å få et grundig innblikk i Posten, virksomhetens oppbygging, struktur og kultur så vi det som nødvendig å først gjennomføre noen ekspertintervjuer med fremtredende nøkkelpersoner før vi deretter strukturerte intervjuguiden for de andre informantene. Dette krevde utviklingen av to ulike intervjuguiden og et utvalg av relevante intervjuobjekter for hver av de to intervjurundene. Intervjuguiden for hovedtemaet og den andre intervjurunden ble konstruert med utgangspunkt i ekspertsamtalene i den første intervjurunden og temaene som kom frem der. Litteratursøk er brukt som en sekundær datakilde for å hjelpe med å skape en dypere forståelse av fenomenet studien tar for seg. Før innsamlingen av data kunne begynne søkte vi og fikk vi godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Videre ble et informasjonsskriv, inkludert et samtykkeskjema sendt ut til alle intervjuobjektene for å informere om hvordan dataene ville håndteres og lagres. Begrunnelsen for denne datainnsamlingsmetoden er beskrevet i de neste underkapitler.

### 3.3. Primærdatakilde: semistrukturerte intervjuer

I datainnsamlingen ønsker vi å bruke en semistrukturert intervjuguide da dette åpner opp for mer individuelle refleksjoner og svar, slik at informantene svarer det de selv mener er

relevant. Informantene blir mindre styrt i en retning eller inn i en tankerekke og står da friere til å komme med egne observasjoner og meninger (Bryman & Bell, 2015, s. 483). Slik unngår vi at vi selv påvirker informantene og dermed innholdet i svarene deres. De vil da beholde et mer åpent sinn og svarene er av større verdi.. Bryman & Bell (2015, s. 493) påpeker at det kan være flere fordeler ved å gjøre opptak og transkribere intervjuer når man gjennomfører intervjuer alene. Da vi var to som gjennomførte alle intervjuer sammen hadde vi muligheten til å dedikere en person til ren notatskriving, mens den andre kunne rette sin fulle oppmerksomhet mot intervjuet. På denne måten fikk vi både gode intervjuer/samtaler, samt utfyllende notater og sitater. Da vi ønsker å se på innovasjons- og arbeidskulturen i Posten så vi det heller ikke som hensiktsmessig å ha ordrette transkriberinger. Vi så det ikke som nødvendig å gjøre opptak av intervjuene for å senere å transkribere og kode disse da hensikten med intervjuene ikke har vært å analysere ord og uttrykk. Bryman og Bell (2015, s. 495) poengterer også at tekniske komplikasjoner kan by på utfordringer ved opptak og at det derfor ikke er en nødvendighet når man har en dedikert sekretær som kan skrive gode og utfyllende sitater fra intervjuet.

Sett i dagens situasjon, som fortsatt har vært sterkt preget av koronapandemien, ble det naturlig for oss å gjennomføre store deler av intervjuene digitalt da mange av informantene hadde hjemmekontor. Likevel ble seks av intervjuene gjennomført fysisk på Postens hovedkontor i Oslo. Bryman og Bell (2015, s. 495-597) mener at fysiske intervjuer er å foretrekke, men sett i lys av at de fleste er godt vant med digitale møter og hjemmekontor så vi ikke på dette som et hinder. Tvert om, da digitale møter har vist seg å være mer tidseffektive og det da også var lettere for informantene å sette av tid til et intervju. Dog ble noen intervjuer gjennomført fysisk, etter invitasjon av den enkelte informant.

Før noen av de to intervjurundene ble gjennomført forberedte vi to ulike intervjuguider. (Se vedlegg 1 og 2). Disse to guidene inneholdt åpne spørsmål innenfor de valgte temaene som litteraturen hadde pekt ut som spesielt relevante. Dette vil vi nå gå mer i dybden på i løpet av de neste kapitlene.



### 3.3.1. Datainnsamling - Ekspertsamtaler

Vedlegg 1 er en intervjuguide utviklet for ekspertensamtalene våre og inneholdt temaer for samtale slik at vi kunne bli kjent med Posten og deres arbeidsmetoder og strukturer. Som forklart i delkapittel 3.3 og 3.4 er det hensiktsmessig å gjennomføre ekspertensamtaler med utvalgte ansatte i et caseselskap når en ikke har en naturlig grunnforståelse av det gitte selskapet fra før (Bryman & Bell 2015, s. 483). For denne oppgaven utformet vi noen utvalgskriterier (se tabell 3.2) for å velge ut hvem vi ønsket å snakke med. Dette ble sendt til vår kontaktperson hos Posten for å legge føringer for hvem som ble kontaktet for dette formålet. I tillegg til dette utformet vi også et vedlegg (pitch deck) med informasjon om oss selv og om hensikten og tema til oppgaven. Dette ble også sendt ut til kontaktpersonen vår. Slik kunne de utvalgte ekspertene lettere avgjøre om de kunne bistå med informasjon til oppgaven eller ikke. Dette har også bidratt til å øke effektiviteten ved innsamling av intervjukandidater da man raskere har fått en forståelse av oppgavens formål.

	Utvalgskriterium	Forklaring	Screeningspørsmål
1	Informanten har flere års erfaring fra prosjektarbeid i Posten.	Det at informanten har lang erfaring bidrar til at de kan se nåsituasjon i kontekst fra tidligere/andre prosedyrer og normer.	Har du flere års erfaring med prosjektarbeid i Posten?
2	Informanten har god innsikt i konsernets oppbygging og strukturer.	Dette er nødvendig for å få innsikt, informasjon og data vi ikke kunne tilegnet oss på andre måter.	Har du grunnleggende forståelse for, og kunnskap om, konsernets oppbygging, struktur og arbeidsmetodikker?
3	Informanten har god kjennskap til utfordringer konsernet står overfor i dagens digitaliserte samfunn.	Det at informanten har en god forståelse av konsernets utfordringer og strategier de arbeider med for å overkomme disse.	Har du god kjennskap til, og vært en del av, omstruktureringer som har foregått i Posten?
4	Informanten har god oversikt over konsernets innovasjonsinsentiver.	Oppgavens tema forventer en grunnleggende forståelse og kjennskap til konsernets innovasjonsinitiativer for å kunne reflektere rundt dette.	Hva er din/har vært involvering med Digital Innovasjon?

Tabell 3.2: Utvalgskriterier med teoretisk forklaring og screeningspørsmål for intervjuer med "ekspertinformanter"

### 3.3.2. Datainnsamling - Dybdeintervjuer

For dybdeintervjuene i intervjurunde to utviklet vi en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 2) som inneholdt spørsmål knyttet til temaene som kom frem i ekspertsamtalene i intervjurunde en, og de kjente barrierene definert av ulike teoretiske undersøkelser fra teoretisk litteratur. Denne ble utformet for å ha individuelle dybdeintervjuer med aktuelle personer hos Posten. For å komme frem til de ulike kandidatene vurderte vi dem opp mot noen utvalgs-kriterier som vi mente var relevante for oppgavens tematikk (Se tabell 3.3). Da vi ønsket å ha en åpen og bred tilnærming til temaet valgte vi å lage en semistrukturert intervjuguide da dette legger til rette for det. Bryman & Bell, (2015, s. 483) påpeker at denne formen for intervjuguide også er mest gunstige i dette tilfellet da de tilrettelegger for at informantene kan komme med fyldige og detaljerte beskrivelser av holdninger, erfaringer og refleksjoner knyttet til de aktuelle spørsmålene.

	Utvalgs-kriterium	Forklaring	Screeningspørsmål
1	Informanten har jobbet med innovative insentiver.	<b>Operasjonalisert fra delkap. 2.2 og 2.3</b> Oppgavens tema krever en grunnleggende forståelse og kjennskap til konsernets innovasjonsinitiativer for å kunne reflektere rundt dette.	Synes du Posten er innovative? Hvorfor/hvorfor ikke?  Hvordan opplever du at Posten tilrettelegger for en god arbeids- og innovasjonskultur?
2	Informanten har jobbet med prosjekter som er "fullført".	<b>Operasjonalisert fra delkap. 2.3</b> For å kunne si noe om de har målt resultat av et prosjekt må informanten ha vært med på gjennomføringen eller avslutningen av et prosjekt.	Hvordan måler dere resultater fra prosjekter?
3	Informanten har jobbet i tverrfaglige prosjekter.	<b>Operasjonalisert fra delkap. 2.4</b> Et sentralt tema i innovasjonsarbeid er samarbeid på tvers av avdelinger da et initiativ som er vellykket også er støttet av hele konsernet.	Hvordan opplever du samarbeidet med andre kollegaer i tverrfaglige team?
4	Psykologisk sikkerhet.	<b>Operasjonalisert fra delkap. 2.5</b> Innovative prosjekter omhandler en del arbeid med usikkerhet. Dette krever en del tillitt i team for at de skal fungere optimalt.	Hvordan tror du en emosjonell og privat åpenheten bidrar til å påvirke kulturen?

5	Forhold med leder - frihet i egen arbeidsdag.	<b>Operasjonalisert fra delkap. 2.6</b> Ulike teorier trekker frem viktigheten av et godt forhold til leder som enten pådriver eller barriere for innovative kulturer.	Beskriv forholdet til din nærmeste leder. Opplever du vedkommende som en støtteperson eller et hinder i din arbeidshverdag?
---	---	---	---

Tabell 3.3: Utvalgskriterier med teoretisk forklaring og screeningspørsmål for intervjuer med informanter

### 3.3.3. Operasjonalisering av intervjuguiden

For å svare på problemstillingen har vi forsøkt å operasjonalisere intervjuguiden vår for intervjurunde to etter tematikken til forskningsspørsmålene våre. Hvert av spørsmålene i intervjuguiden er knyttet opp mot et tema fra forskningsspørsmålene for å avgrense fenomenet vi ønsker å undersøke (Johannesen et al., 2016, s. 205). Gjennom en slik operasjonalisering får vi en tydeligere forståelse av informantens uttalelser slik at svarene kan knyttes opp mot den rette tematikken. Dette bidrar til å øke påliteligheten og troverdigheten til studien (Ibid.).

Vi så det som både naturlig og hensiktsmessig å ha samme inndeling i intervjuguiden som i teorikapittelet, derfor består intervjuguiden vår av åtte deler, inkludert introduksjon og avslutning (Se vedlegg 2): del 1 oppvarming, del 2 innovasjon, del 3 agile arbeidsmetoder, del 4 resultatmåling, del 5 tverrfaglighet og team, del 6 emosjonell trygghet, del 7 maktforhold og til slutt del 8 avslutning. Tema 2-7 forsøker å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

### 3.3.4. Utvalg av informanter

Da vi hadde operasjonalisert og sendt utvalgskriteriene og screeningspørsmålene til vår kontaktperson i Posten, ble vi satt i kontakt med potensielle kandidater, som kunne passe våre kriterier, og som vår kontaktperson så som relevante for oppgavens datainnsamling.

I denne oppgaven ønsket vi å intervju 15 ansatte fordelt på ulike prosjekter og avdelinger hos Posten. For å få til dette benyttet vi oss av kontaktnettverket til de første vi intervjuet for å opparbeide oss en ønsket mengde av informanter. Informantgrunnlaget baserer seg

på en snøballrekruttering med teoretisk forankring (Bryman & Bell, 2015, s. 434). Da vi ikke har direkte tilgang til Postens nettverk og stab var vi avhengige av at de vi intervjuet refererte oss videre andre relevante kollegaer. Slik vil man også sikre seg at de utvalgte informantene kommer fra ulike avdelinger og ikke bare fra nettverket til én enkelt kontaktperson. Da vi ble henvist videre av en informant sendte vi også ut utvalgskriteriene og screeningspørsmålene for å forsikre oss om at de vi ble henvist til videre var relevante for datainnsamling.

Basert på teorigrunnlaget, definerte vi fem utvalgskriterier som bidro til å sette rammene for hvilke informanter vi ønsket å intervjuer. Av de totalt 15 informantene (fra runde en og to) var alle likt fordelt fra ulike avdelinger og prosjekter gjennomført av Posten. Av personvernshensyn har vi valgt å ikke inkludere informantenes navn, stilling, divisjon/avdeling, bakgrunn eller andre personidentifiserende opplysninger. Vi har tildelt nummer til alle informanter og de vil videre omtales som: Informant 1, informant 2 (se tabell 3.4).

	Liste over intervjuer		
	Informant nr.	Informant	Tid
Ekspert-intervjuer	1	Kulturer og nye arbeidsformer og agile transformasjoner	90 min.
	2	Kultur og nye arbeidsformer og agil coach	90 min.
	3	Strategi og endringsledelse	90 min.
	4	UX designer, digital innovasjon	90 min.
Prosjektledere	5	Senior prosjektleder	90 min.
	6	Forretningsutvikler, digital innovasjon	45 min.
	7	Forretningsutvikler, new ventures	60 min.

	8	Investeringskomite	60 min.
	9	New ventures	45 min.
	10	Prosjektleder logistik	60 min.
	11	Forretningsutvikler, digital innovasjon	45 min.
	12	Senior prosjektleder og agil coach	60 min.
	13	Digital forretningsutvikler	60 min.
	14	Tjenesteutvikler	60 min.
	15	Fremtidsteknologi	60 min.
<b>Total tid intervjuer:</b>			<b>16,75 timer</b>

Tabell 3.4: Liste over alle utvalgte informanter

### 3.4. Sekundærdatakilde: Litteratur

Litteraturgjennomgangen spiller en avgjørende rolle i caseforskning. Til å starte med samlet vi artikler som vi anså som relevante for temaet før vi i det hele tatt begynte med intervjuene. Slik kunne vi analysere hva som allerede har blitt studert og hva som muligens kunne sees nærmere på eller om det var noe som ikke var inkludert. Denne analysen utgjorde basen for struktureringen og konstruksjonen av intervjuguiden til ekspertintervjuene (Se vedlegg 1). Ulike databaser ble benyttet for litteratursøket hvor vi i forkant opprettet en ordliste med relevante søkeord og synonymene til disse (Se vedlegg 5). Denne gjennomgangen inkluderte også en analyse av nyere vitenskapelig litteratur som baserer seg på samme tema, for å se hva som har blitt (forsøkt) gjort tidligere. Disse dataene og intervjusvarene ga flere punkter for å triangulere data som da forsterket og bekreftet funnene (Bryman og Bell, 2015, s. 409).

### 3.5. Dataanalyse: Gioia-metodens prinsipper

For denne oppgavens problemstilling så vi det som gunstig å bruke Gioia-metoden for å analysere våre data. En studies pålitelighet og troverdighet er avhengig av å velge riktig metode (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Denne metoden følger et sett med prinsipper når en analyserer og tolker dataene som bidrar til å sikre en så åpen som mulig forståelse (Gioia et al., 2013, s. 16). Gioia-metoden er en trinnvis og systematisk prosess som brukes for å utarbeide begreper og teorier ut i fra innsamlet data (Ibid.). Metoden tar utgangspunkt i informantenes egne ord og uttrykk. Prosessen består av tre steg, hvor hvert steg reduserer dataene til en håndterlig mengde. Målet er å til slutt å ende opp med noen hovedkategorier bestående av sammenfattende utdrag som speiler hovedtematikken i datamengden (Ibid., s. 22).

Det første steget i Gioia-metoden består av koder, som reflekterer hovedfunnene fra dataene. I det andre steget utvikles det skildrende begreper, som videre leder frem til oppgavens overordnede konsepter. Stegene til Gioia-metoden gir oss en dyp innsikt og forståelse av informantenes oppfattelse av case-bedriften. Etter hvert intervju vi gjennomførte renskrev vi notatene og markerte interessante og oppsiktsvekkende funn, mens minnet, opplevelse og følelsene satt friskt i minnet. Dette bidro også til å til å bekrefte vårt helhetsinntrykk.

Heretter gjennomgikk vi hvert av intervjuene linje for linje, og markerte sitater og nøkkelord, som vi mente var sentrale og representerte ulike oppfatninger fra informantene. I denne delen av prosessen var det viktig å ikke la seg farge av det teoretiske rammeverket presentert i kapittel to, men ta utgangspunkt i det informantene selv la vekt på i intervjuene (Gioia et al., 2013, s. 16). Videre identifiserte vi likhetene og ulikhetene fra informantenes intervjuer. Deretter ble disse samlingene av funn utformet som korte beskrivelser innenfor hvert tema. I det siste steget av Gioia-metoden ble teamene knyttet opp mot det teoretiske rammeverket, med den hensikt å bearbeide teamene videre (Gioia et al., 2013, s. 21-22).

## 3.6. Refleksjoner og begrensninger av valgt metode

### 3.6.1. Reliabilitet

Personlige verdier og erfaringer bidrar når studenter velger tema for oppgaven sin. Dette har som regel positive virkninger på studentene ved at de velger seg et tema som de beholder interessen for innenfor fagområdet. Samtidig vil slike personlige preferanser også kunne påvirke tolkningen av data (Bryman & Bell, 2015, s. 43). Personlige verdier og tolkninger kan også begrense utfallet eller reliabiliteten til et studie (Gioia et al., 2013, s. 17.).

Vi gjør også noen grunnleggende antakelser om oss selv som forskere. Vi antar for eksempel at vi er ganske kunnskapsrike mennesker – at vi kan finne ut mønstre i dataene, slik at vi kan synliggjøre konsepter og relasjoner som kan unnsnippe informantenes bevissthet, og at vi kan formulere disse konseptene på teoretisk relevant vis. Spørsmålet forfatterne stiller er hvordan vi kan gjennomføre disse antakelsene på en måte som gjør oss i stand til å være tro mot informantenes erfaringer, samtidig som vi møter et vitenskapelig kriterium om å presentere bevis systematisk (Ibid.).

Reliabilitet, ofte omtalt som pålitelighet, brukes som stabilitet i målinger eller konsistens og omhandler forskningsmaterialets pålitelighet (Johannessen et al., 2011, s. 394). Muligheter for feil ved målinger vil alltid eksistere (Ibid.). For eksempel kan formuleringen av spørsmål ved dybdeintervju mistolkes eller være ledende, noe som igjen kan påvirke svarene informanten gir. Hvis resultatene kan repeteres er oppgaven mer pålitelig (Bryman & Bell, 2015, s.49). Tolkning av de transkriberte intervjuene med informantene kan også tas ut av kontekst og vi kan tolke noe som ikke stemmer med informantens originale utsagn eller oppfatning. Det er nødvendig å ta hensyn til epistemologiske synspunkter når vi skal analysere og tolke dataene våre. Dette kan deles inn i kritiske realister og positivister (Bryman & Bell, 2015, s. 29). En realist tar utgangspunkt i at realiteten av det som observers bare er en av mange måter å se en situasjon på. Positivism tar, i motsetning, utgangspunkt

i at tolkningen av virkeligheten faktisk er en reell refleksjon (Ibid.). Diskusjonene mellom disse to synspunktene bunner i argumenter om hvordan vi kan forstå vår virkelige verden. For å gjøre dette argumenterer realistene for at man først må forstå strukturene bak vår sosiale verden for å kunne tolke gitte hendelser eller fenomener (Ibid.). Disse strukturene kan bare identifiseres gjennom våre teoretiske og praktiske rammeverk, da de ikke er tydelig nok i en observerbar situasjon. Dette er en relevant diskusjon å ta hensyn til for denne oppgaven da definisjonen på innovasjon, entreprenørskap og kulturelle holdninger varierer fra bedriften og personen man forholder seg til. Observasjonene som er gjort for denne oppgaven vil da være sanne for en verden opplevd gjennom de ansatte i Posten sitt synspunkt, men det vil ikke kunne testes om dette også er en gitt virkelighet som gjelder på tvers av andre bedrifter med innovative miljøer.

### 3.6.2. Validitet

Praktiske begrensninger er også viktige å ta hensyn til ved valge metoder (Bryman & Bell, 2015, s. 43). Validitet, ofte omtalt som gyldighet, omhandler i hvilken grad man kan trekke gyldige og relevante slutninger om det man har hatt som mål å undersøke eller forske på ut fra resultatene av et forsøk eller en studie (Johannessen et al., 2011, s. 394).

Bryman & Bell (2015, s. 43) deler kvalitative datainnsamlinger i to tilnærminger; planlagt-systematisk og fremtredende-spontant. Forskeren som benytter seg av den første tilnærmingen har en relativ god ide og forståelse av temaet sitt og planlegger derfor datainnsamlingen sin for dette formålet. Her vil man ta notater og notere ned observasjoner som er direkte relatert til temaet. Basen til disse notatene utgjør grunnmuren når man beskriver funn. På den andre siden vil en forsker som bruker den fremtredende-spontane tilnærmingen utfolde seg når noe spennende eller nytt dukker opp. Da denne tilnærmingen oftere fremstilles som mer uvitenskapelig, velger man ofte å unngå den. Bryman & Bell (2015, s. 43) argumenter for at det dog er en stor fordel ved denne tilnærmingen da den øker sannsynligheten for at man kommer fram til mer interessante funn. Ved å være villig til å følge "avsporinger" vil forskeren i mye større grad ha en



opportunistisk tilnærming. Gioia et al. (2013, s. 17) forklarer at en organisatorisk verden er sosialt konstruert, hvis menneskene endres vil også organisasjonen endre seg. Forfatterne av artikkelen forklarer videre at vi da også kan ha antakelsen om at menneskene som konstruerer sine organisatoriske realiteter er “kunnskapsfulle agenter” og at de vet hva de prøver å gjøre og kan forklare deres tanker, intensjoner og handlinger (Ibid.). Ved å fange opp informantenes tolkninger, setter det oss som forskere i rollen som “glorifiserte reporterre”, hvis hovedrolle er å gi en tilstrekkelig redegjørelse for informantens opplevelse. Dette skaper rike muligheter for oppdagelse av nye konsepter i stedet for bekreftelse av eksisterende konsepter.

### 3.6.3. Ethiske avveininger

I forskningen forventes det at man følger ulike etiske verdier, normer og institusjonelle ordninger. Disse er ment til å bidra til å regulere den gitte vitenskapelige virksomheten. Disse retningslinjene er med på å belyse forskersamfunnets essensielle verdier og normer (Forskningsetikk, 2018). Menneskeverden vi tilegner individer i samfunnet vårt er tett knyttet opp mot enkeltindividers ukrenkelighet. I lover og konvensjoner som tar for seg menneskerettigheter er respekten for menneskeverdet og den personlige integriteten konkretisert og det forventes at forskere opprettholder disse (Ibid.). I denne oppgaven er alle informantene anonymisert for å beskytte deres egen person og karriere. Det er også for at informatene skal kunne snakke fritt og dermed gi best mulige data til oppgaven, men uten å risikere negative konsekvenser i sin jobb. For å tydeliggjøre forskerens ansvar og tilby intervjukandidatene rett til å trekke seg, er det sendt ut informasjonsskriv vedrørende tema til alle som har stilt til intervju. Prosjektet er også meldt inn til NSD (Norsk senter for forskningsdata) for en kvalitetssjekk og sikring av overholdelse av GDPR-lovverket.

## 4. Funn, analyse og resultater

I dette kapittelet vil funnene fra casestudiet bli presentert. Først vil vi introdusere funnene fra ekspertintervjuene da disse har lagt grunnlaget for oppgavens problemstilling og relevans. Her vil vi gi et innblikk i Postens arbeid med å øke konsernets innovasjonsevne gjennom ulike initiativer. Videre er de andre dybdeintervjuene med nøkkelpersoner hos Posten blitt transkribert og analysert for å bedre kunne tolke likheter og ulikheter mellom informantene. Gjennom de ulike stegene fra Gioia-metoden har vi utviklet koder og skildrende begreper som best speiler budskapet til informantene. På denne måten har vi snevret innhentet data fra informantene inn i seks overordnede konsepter. Disse er som følger: 1) innovasjon, 2) agile arbeidsmetoder, 3) måling av resultater, 4) tverrfaglighet, 5) emosjonell og psykisk sikkerhet og 6) lederens rolle.

### 4.1. Ekspertintervjuer

I startfasen av denne oppgaven intervjuet vi fire nøkkelansatte (se tabell 3.4) hos Posten for å få et overordnet og bedre innblikk i dagens situasjon og nåværende tiltak for å arbeide med innovasjon og forretningsutvikling. Informantene vi snakket med har hatt, eller har nåværende, ledende roller i endringsutviklingen for innovativ kultur i Posten i løpet av de siste fem årene. Avdelingen DI ble opprettet som en intern innovasjonsavdeling høsten 2017 og de første Helix-kursene ble holdt på en intern samling for noen av Postens ansatte i juni 2018 (Informant nr. 5).

#### 4.1.1. Innovasjonsmetoder for kulturendring

Gjennom samtlige ekspertintervjuer kommer det tydelig frem at Posten aktivt forsøker å skape mer innovative arbeidsformer. Hensikten er at disse arbeidsmetodene skal kunne brukes av hele konsernet for å skape en mer helhetlig arbeidsform som har økt brukerfokus og verdiskapning. I avdelingen DI, ansettes det stadig flere forretningsutviklere for å øke kompetansenivået som omhandler smidig jobbing. Fra intervju kom det frem at Posten har hatt et tydelig ønske om å effektivisere prosjektprosessene sine, og på bakgrunn av dette

besluttet Posten å opprette en ny avdeling, med fokus på smidig og agile arbeidsformer. Det kom frem at arbeidet som brukte smidige prosesser ofte endret scopet sitt underveis og da endte opp med et mer relevant sluttresultat (Informant nr. 2). Til sammenligning så hadde Posten fra tidligere en mer tradisjonell prosjektmodell som hovedsakelig fokuserte på budsjettet. Dette førte til lite handlingsrom, langvarige tidshorisonter og ofte løsninger som ikke reflekterte kundenes behov (Informant nr. 7 og 15).

DI fungerer i dag som en ressurspool hvor de ansatte “leies ut” til konsernet som innovasjonskonsulenter for å forsøke å effektivisere, fokusere og validere prosjektenes samsvar med kundenes behov. I dag jobber DI hovedsakelig med radikale innovasjonsideer internt, hvor de involverer andre divisjoner etter hvert som prosjektene utvikler seg. Slik kan ressursene begrenses, kostnader spares og prosesser effektiviseres slik at en idé fortære kan bekreftes eller avkreftes.

Samtidig har selskapet også opprettet en ny avdeling, Mennesker og nye arbeidsformer, som har som formål å lede arbeidet med å utarbeide modeller og begrepsapparater for agil og tverrfaglig utvikling og innovasjon. Teamdesign og hvordan man bygger team er helt avgjørende for hvordan, og i hvilken grad, man evner å jobbe annerledes for å realisere de ambisjonene Posten har for selskapet fremover. Ambisjonen med smidig handler om å hjelpe menneskene med å sette organisasjonen i stand til å gripe det mulighetsområdet som er tilgjengelig.

“Vi har over tid bevist at vi er gode på endring, det skal vi fortsette å være gode på. Det som forsterkes eller er annerledes nå er at gjennom teknologiutvikling ser vi mange store selskaper som ikke sliter, men som får en utfordring når de skal endre måten de jobber på. Slik evner de å flytte seg fra det som er “gjennomføringsevnen de har” til det som er verdipotensialet, eller mulighetsområdet som ligger der, ved å kunne jobbe annerledes.” (Informant nr. 1).

Det kommer fram gjennom ekspertintervjuer at verdipotensialet øker når bedrifter blir flinkere til å håndtere og gjennomføre endringer. Dette fører til at potensialet blir betraktelig større enn det man evner å realisere. Informantene fra ekspertintervjuer understreker at det å jobbe smartere sammen er viktig da det handler om de ansattes kompetanse i en teamsammensetning og hvordan dette påvirker utfallet når man skal løse problemer, tette på der problemene ligger. For eksempel så kan dette bety at teamene også bør inkludere ansatte fra det gitte området som skal forbedres eller endres.

Informant nr. 3 forteller at de er avhengige av engasjement internt for å endre kulturen. Videre forteller hen at Posten jobber med å bryte ned silo-mentaliteten og de byråkratiske barriererene som ofte henger ved et veletablert selskap og som påvirker handlingsrommet for innovasjon. Informanten var del av et team som i 2017 derfor utviklet Helix-kurset. Informanten understreker i ekspertintevjuet at Helix ikke er en modell, men et mindset og en verktøykasse for å jobbe med innovasjon og produktutvikling. For å få en bedre intern forståelse i Posten av hva innovasjonsverktøy går ut på forsøker Helix å kombinere og forenkle kjente innovasjonrammeverk med tradisjonelle prosjektmetoder, som er forståelig for alle. Videre forteller informanten at for å lære opp de ansatte i Helix opprettet Posten et kurs for med formål at deltakerne skulle sitte igjen med budskapet “du skal finne en måte å komme over elven på”. Tidligere var det fokus på én gitt oppgave, som for eksempel: “du skal bygge en bro for å komme deg over elven”. Ved hjelp av Helix forsøker Posten å flytte dette fokuset til “finn den beste måten å komme dere over elven på”. For å få til dette må man involvere kunden tidlig for å være sikker på at man faktisk løser problemet de sitter med. I tillegg har Posten brukt mye tid på å tilrettelegge for tverrfaglige team og heie på en startupkultur inad i konsernet uten at det går utover den tradisjonelle kulturen.

Etter fem år med Helix er kurset nå flyttet til avdelingen Mennesker og nye arbeidsformer og det testes videre hva de neste stegene er. Da Helix stort sett fokuserer på utforskerfasen ser konsernet et ønske om å utvide de ansattes begrepsapparat for agil og tverrfaglig

utvikling og innovasjon (Informant nr. 4). I 2022 startet Posten med de første kursene for å utdanne interne, agile coacher. Dette har vært et frivillig kurs for alle som viser interesse. Det har vært viktig for Posten å understreke at dette er et kurs for alle, uavhengig hvilken rolle eller avdeling i konsernet man jobber i. Den foreløpige hensikten er, at det etter nok gjennomførte kurs, er rikelig med ansatte som kjenner til arbeidsmetoden og tankegangen. Disse ansatte vil da kunne coache (veilede) sine egne kollegaer.

## 4.2. Dybdeintervjuer

I tillegg til de opprinnelige fire ekspertintervjuene har vi gjennomført 11 intervjuer og samtaler med samtlige ansatte i Posten. Disse har enten en tilknytning til avdelingen Digital Innovasjon eller prosjektlederstillinger.

### 4.3.1. Postens innovasjonsevne

Det er en felles enighet blant informantene om at Posten er svært innovative på noen områder, mens andre ikke. "Vi er definitivt innovative, spesielt for å være et av Norges største konserner. Selvfølgelig møter vi mange barrierer som lager litt humper i veien, men vi lykkes likevel med mange av innovasjonsinitiativene våre" (Informant nr. 15). Det kommer fram i intervjuer at innovasjon som ikke treffer kjernesystemet og byråkratiske prosesser (logistikksystemet) har høyere gjennomføringskraft. "Vi er nok litt for store og tungroddet til å være like raske som konkurrentene våre" (Informant nr. 13). Flere av informantene forteller at de ser en positiv effekt på rekruttering av nye og kompetente ansatte ved å ha en "frontfigur", som Alexander Haneng (leder for DI), "..da dette tiltrekker Posten mange dyktige utviklere og innovatører" (Informant nr. 8).

Informant nr. 8 trekker opprettelsen av Digital Innovasjon frem som en tydelig suksessfaktor for å initiere nyskapende og kreative løsninger, informant nr. 2 understreker dette ved å fortelle at de allerede ser tydelige positive resultater fra prosjekter og endring i ansattes tankegang etter opprettelsen av avdelingen. Til tross for dette kommer det fram fra informant nr. 12 at ".. det er ikke alle i Posten som besitter et innovative mindset og jeg

opplever at det kan være vanskelig for de veletablerte i arbeidsmarkedet å endre dette. Jeg opplever de unge og nyutdannede som mer nysgjerrige og villige til å utfordre det etablerte".

I intervju med informant nr. 9 kommer det fram at "Jeg føler at det bedre tilrettelegges for en god innovasjonskultur og at det har skjedd en mental endring, som både gjenspeiles i tankesettet og arbeidsmetodene til de ansatte. Toppledelsen er med på å forsterke denne endringen ved å snakke om viktigheten av innovasjon i det konkurransedrevne markedet Posten opererer i, samt øremerke midler til nettopp dette". "...Posten øremerker 20-30 MNOK årlig til DI" (Informant nr. 10). Til tross for dette ser vi en sprik i opplevelsen av dette da det kommer fram fra informant nr. 11 at ".. mange prosesser i posten er hirerkipreget. Selv om toppledelsen er gode på å kommunisere viktigheten av innovasjon og utvikling av tjenester, er det et sprik mellom dette og de som faktisk skal jobbe med det i prosjektene sine. Jeg tror at det ofte er sterke intraprenører som bidrar til å spre det innovative mindsetet og faktisk drar lasset".

"Jeg føler at vi på den ene siden får til veldig mye bra "der nede", fordi man prøver og feiler, undersøker og rår over egne budsjetter. Dessverre kommer det ofte til et punkt i prosjektet hvor man trenger mer penger, men da står økonomiavdelingen, juridisk, eller noen andre der og "dreper" innovasjonen. Så lenge det går på budsjettet til DI så går de ikke gjennom den samme mølla som resten av konsernet, men med en gang prosjektene må inn i denne mølla er det flere ting som ofte er med på "ødelegge" for fremgangen eller resultatet". (Informant nr. 5)

#### 4.3.2. Agile arbeidsmetoder og endringer

I intervju med samtlige informanter kommer det fram at Posten har en stor endringsvillighet, men at det ofte er avdelings- og personavhengig. "Jeg føler det er veldig klassisk, alle vil ha endring, men ingen vil endre seg selv." (informant nr. 7). Dette understrekes videre i intervju med informant nr. 5 som sier ".. ca. 80% av Postens ansatte

er åpne for det, og tar endringer på strak arm, men plutselig dukker det opp enkeltmennesker som viser enorm motstand." Informant nr. 11 sier at ".jeg tror mange eldre kan kjenne på frykt, hvor de egentlig befinner seg i en livsfase hvor de egentlig burde "være trygge på jobben sin"".

"Ingen er spesielt glad i å endre bare for endre, men hvis man klarer å formidle hvorfor man gjør noe, så er mitt inntrykk at Posten er gode på å få med seg de ansatte" forteller informant nr. 14. Det kommer også frem i flere av intervjuene at prosjekter ofte endrer retning underveis, dette understrekes av informant nr. 11 som sier at "..det er veldig naturlig med endringer etter hvert som man tilegner seg kunnskap i et prosjekt". Videre sier informant nr. 13 ".. vi jobber ikke lenger med prosjekter med tydelig definert mål som "Dere skal bygge en bro", vi jobber med problemstillinger som "hva er den beste måten å komme seg over elven på"". På en annen side kommer det tydelig frem at det har mye å si hva endringen skyldes av. Informant nr. 15 refererer til ett eksempel fra et prosjekt hvor teamet designet en applikasjon. "Da vi var ferdig med prototypingen av applikasjonen ble den prosjektet videreført til et annet team som skulle kommersialisere tjenesten. I denne fasen ble det gjort store endringer i det opprinnelige designet som ikke stemte overens med det første teamets kundeinnsikter". Informanten forteller videre at dette førte til en stor mistro til at applikasjonen skulle fungere hos det teamet som opprinnelig startet prosjektet, "...dette teamet ble til slutt fjernet fra prosjektet da det ble så stor negativ stemning". Flere informanter støtter denne type opplevelser, ".. det oppleves noen ganger som vanskelig når et team ikke eier prosjektet fra start til slutt" (informant nr. 5).

#### 4.3.3. Måling av resultater og suksess

På spørsmål om hvordan resultatene fra prosjektene måles og defineres er det felles for de fleste informanter at de ikke måles, og hvis de måles så måles de dårlig. ".Jeg mener dette er Postens største svakhet når det kommer til innovasjon" (Informant nr. 15). Videre forteller flere informanter om forskjellen mellom bruken av KPIer (Key Performance Indicators) og OKRer (Objective key results), og at det ikke er en felles konsensus om

hvordan disse skal brukes og ikke brukes. Den nåværende strategien fra konsernledelsen som omhandler agile arbeidsformer trekkes også frem som en strategi som mangler en del kontekst. Informant nr. 9 sier det slik: "Toppledelsen prøver nå å få alle prosjekter over i en agil arbeidsform og da må man også komme opp med mer tydelige mål om hva dette skal oppnå. I dag måles mange fortsatt hovedsakelig på tid og kost."

Prosjekter er ikke det eneste som kan måles og vurderes. For denne oppgaven har muligheter for personlig utvikling også stått i fokus. Dette temaet har vi fått todelte svar på. Noen mener de har tilstrekkelig med tilbud, slik som informant nr. 15 som sier at: "Posten har etablert noe som heter 40 timer smartere. Her får alle ansatte i Posten rett til 40 arbeidstimer i året med kompetanseheving". Dette understrekes videre i utsagnet til informant nr. 12 som sier "Det er litt opp til hver enkelt hva man tar initiativet til. Hvis man vil gjøre ting er det som oftest mulighetsrom for det", og informant nr. 9 som sier: "Det er definitivt rom for de som er flinke og utmerker seg til å få større ansvar og oppgaver". Informant nr. 12 "Jeg var en del av det første kullet med agile coacher som Posten har utdannet og følt jeg fikk mye ut av det. Nå kan jeg mye mer om smidige forbedringer i et selskap og har lært om hvordan ansatte reagerer på endring. Jeg tror jeg kan bidra til at andre ansatte føler seg mer komfortable med dette".

Til tross for denne positive holdningen hos noen informanter, var det også en del som ikke nevnte noen tydelige kompetansehevingsmuligheter under intervjuet. Felles for nesten alle informanter var benyttelsen av verktøyet "Pluss" som er medarbeidersamtaler satt i et system. Dog kommer det frem at det er lite hensiktsmessig med et system når de færreste bruker det aktivt gjennom året. "Mens jeg har vært her så er det eneste strukturerte jeg har sett vært årlige medarbeidersamtaler (en gang i året). Her setter man opp forventninger og mål, men personlig har jeg ikke tro på det, selv om jeg følger det. Jeg føler dette burde vært mye mer individuelt lagt opp og tilpasset, som for eksempel hvor mange samtaler man ønsker, tydeligere mål og oppfordring av kompetanseheving osv." (Informant nr. 11).



#### 4.3.4. Team og tverrfaglighet

Samtlige informanter vi har snakket med forteller at de ser på samarbeid i tverrfaglige team som noe positivt for utvikling av nye ideer og tjenester i Posten. Allikevel er det noen av informantene som forteller at det ikke alltid er like "lett" som det høres ut som.. "når det er team med fagretninger som trekekr i ulike retninger så fungerer noen av teamets medlemmer som gass og andre som brems. Da er jeg litt mer usikker på hvor godt det fungerer" (informant nr. 10). Videre forteller informant nr. 14 at "For eget vedkommende opplever jeg at det funker, men å si at vi har full score på tverrfaglighet over hele konsernet tror jeg er å strekke strikken langt". Informant nr. 11 bygger videre på dette og forteller at "Det er viktig å ikke blande tverrfaglighet med "på tvers". Jeg opplever ofte at man plukker folk med lik bakgrunn fra forskjellige divisjoner, noe som ikke er det samme som tverrfaglighet".

"Posten... det er nesten umulig å ikke samarbeide i Posten, det er ikke noe one man show. Man samarbeider alltid med noen, på en eller annen måte. Det ligger i Postens natur, som konsern, at man må samarbeide med andre for at prosjekter skal rulle" (informant nr. 14). Som et konsern med et bredt spekter av ansatte vil en samling av ulike profiler innad i et team være naturlig. Informant nr. 11 påpeker at dette ofte bidrar positivt til helhetsbildet da "...ulike profiler innad i teamet kan ha store nettverk, mens andre er nye og ikke har dette. Ofte er det at man må finne eller kjenner de riktige personene for å få gjennom ting viktigere enn innovasjonskunnskaper. Noen stiller seg i kø og følger regler, mens andre går den tredje døra og pitcher ideen inn der. Jeg opplever at nettverk har mye å si. I større konsern krever det mye forankring og de som er flinke til å få frem dette er også de som får gjennomslag".

#### 4.3.5. Psykologisk sikkerhet

På spørsmålet om det å være komfortabel knyttet til å dele vanskelige eller personlig informasjon med kollegaer fikk vi ganske sprikende svar fra informantene. Informant nr. 8 snakket om viktigheten av åpenhet, men at dette varierer veldig ut ifra hvilke forhold du

har til kollegaene det gjelder. Informant nr. 9 snakker også om det samme og sier "...det varierer ut ifra de ulike teamene jeg jobber i, hvor godt jeg kjenner de og hvor lenge vi har jobbet sammen". På den andre siden peker informant nr. 12 på at "Jeg er nok kanskje litt mindre personlig med de jeg har stor aldersforskjell til, enn det jeg ville vært med andre kollegaer som er på samme "sted" i livet som det jeg er". Når det gjaldt åpenhet om teamets arbeidsoppgaver eller utfordringer ved prosjekter var samtlige informanter enige om at dette i stor grad var enkelt å adressere og snakke om.

Alle informantene ble spurt om hvordan de trodde en emosjonell og privat åpenhet var med på å påvirke kulturen. "Jeg tror det har en positiv påvirkning. Hvis jeg åpner meg og er åpen og trygg, så skaper jeg kanskje åpenhet og trygghet for andre. Innovasjon handler om å jobbe under usikkerhet, noe som kan være skummelt for mange, så at man da er trygg på de man jobber med tror jeg er ekstremt viktig. Å kunne luften og diskutere ting man er bekymret for, utfordringer man har møtt på eller andre ting" (Informant nr. 6). En annen informant peker på ulempene som kan oppstå ved å dele for mye med kollegaer sine, "...jeg er åpen for at man informerer om hendelser som kan påvirke arbeidshverdagen, allikevel er jeg opptatt av at dette ikke gjennomsyrrer hverdagen og skaper en negativ kultur. Jeg opplever ofte at negativitet kan fostre negativitet". (informant nr 8).

#### 4.3.6. Lederens rolle (ledere som støtte eller brems)

Når informantene skulle beskrive forholdet sitt til sin nærmeste leder var det mange som beskrevet forholdet som relativt positivt, men at det likevel var personavhengig. Fra to av informantene som har jobbet i konsernet i over 10 år kommer det fram at "Det har skjedd store endringer fra hvordan ting var før og hvordan de er nå med tanke på maktforholdet mellom leder og ansatt" (informant nr. 8), informant nr 13 bygger videre på dette og sier at "...problemet med disse maktstrukturene, som vi hadde før, er at man ble litt borte. Jeg lagde en gang en presentasjon for sjefen også presenterte hen dette og fikk all ære. Dette føler jeg forsvinner mer og mer i takt med samfunnets og Postens utvikling". Informant nr. 8 (som både selv er, og har en leder) forklarer nåsituasjonen i leder-ansatt forholdet som

mer rettferdig i dag "I Posten jobber vi med å gi de ansatte stor grad av ansvar. Og når ansatte lykkes gir vi de full credit for det. Når noe en jeg er leder for jobber med "går galt" tar jeg ansvar for det, jeg tar skylden, selv om jeg ikke har hatt noe med det å gjøre". Informant nr. 14 sier at "Jeg opplever lederen min som utelukkende støttende og en god sparringspartner. Vi fungerer nærmest som et gammelt ektepar", Informant nr. 13 forteller om forholdet til lederen sin ".. vi har en god relasjon og hen lar meg styre det meste av arbeidshverdagen min selv". Av alle informantene sier samtlige at de har relativt stor frihet i sin arbeidshverdag så lenge de gjør de oppgavene de skal. "Vi har stor frihet, men forutsetningene kan noen ganger begrense mulighetene" (informant nr. 6).

## 5. Diskusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å forstå hvordan en kan fremme en innovativ arbeidskultur i et veletablert og stort selskap, men også se på hvilke barrierer som må overvinnes. Mer konkret har vi definert ulike barrierer fra tidligere studier og sett på om og i hvor stor grad disse påvirker Posten. Carlgren et al. (2016) sin artikkel definerer syv ulike barrierer, og disse har vi tatt utgangspunkt i for å utforme vår intervjuguide. Dette har ført til en kategorisering av fem temaer og både vårt funnkapittel og diskusjonskapittel er strukturert etter. Disse fem temaene er en operasjonalisering av de faktorene vi mener vi må reflektere rundt for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen vår. Strukturert med hjelp av disse fem temaene og belyst av det teoretiske rammeverket fra kapittel 2 vil vi diskutere og så forsøke å svare på våre forskningsspørsmål:

1. *Hva mener ansatte har bidratt til økt innovasjon hos Posten?*
2. *På hvilken måte kan ulike innovasjonsmetoder påvirke innovasjonskapasiteten?*

Slik vil vi også reflektere rundt hva andre selskaper i samme situasjon kan lære av Posten.

## 5.1. Postens innovasjonsevne

### 5.1.1. Hva er viktig når et selskap ønsker å øke innovasjonsgraden sin

For å øke konkurransevnen til et selskap over tid, i høykostnadsland, er det avhengig av innovasjoner. Den økonomiske utviklingen til en nasjon er også i stor grad avhengig av utvikling, innovasjoner og spredning av disse slik at de tas i bruk i store deler av samfunnet (Ørstavik, 2022). Clausen et al. (2019) sier i artikkelen sin “Intensity of innovation in public sector organization: the role of push and pull factors” at innovasjon kommer til å spille en sentral rolle når selskaper skal håndtere moderne, digitale samfunnsutviklinger, da innovasjon i seg selv kan bidra til å forbedre både effektiviteten og problemløsningssevnen til organisasjonen. Selv om denne artikkelen tar for seg innovasjonsproblematikken til selskaper i den offentlige sektoren, mener vi at mye av innsiktene og funnene kan overføres til Postens situasjon, som både har en fot i privat og offentlig sektor. Clausen et al. (2019 s. 171) sier selv at dette er mulig da teorien kan brukes ut av kontekst. Artikkelen oppsummerer tre tydelige aspekter som er viktige å notere seg om en ønsker å øke innovasjonsskapabiliteten sin. Disse er; lederskap, eksperimentering og involvering av de ansatte (Clausen et. al., 2019, s. 163). For å spesifisere dette mer mener de lederskap som er visjonsdrevet og hvor ledelsen går foran som eksempel, friheten til å “teste og feile” nye ideer og ansatte som føler på mestring og selvstendighet i arbeidshverdagen. Videre argumenteres det for at disse interne aspektene er mye viktigere for selskapets innovasjonsgrad, enn for eksempel samfunnets tilbud og etterspørsel. En analytisk forståelse av etterspørselen vil ikke oppstå i et selskap som ikke evner eller er dyktig nok å forstå eller tolke den og da vil potensielle innovasjonsmuligheter gå tapt (Ibid. s. 170).

### 5.1.2. Hva fører til innovasjon hos Posten?

Fra dybdeintervjuene våre kom det frem at det var en felles enighet om den positive effekten av de tre aspektene (lederskap, eksperimentering og involvering av de ansatte) på Postens innovasjonsevne. Flere av informantene sa at de merket en økning av både intern og ekstern fokus på Postens innovasjonsevne etter ansettelsen av Alexander Haneng, leder

for avdelingen DI. De trakk frem at det opplevdes som veldig positivt å ha en frontfigur som skapte oppmerksomhet om fremtidens muligheter i et mer innovativt miljø. Flere sa at dette bidro til å forstå formålet med “prøving og feiling”-metoden, samt bidro til å bryte ned silo-mentaliteten og byråkratiske prosesser som kan påvirke handlingsrommet når det kommer til innovasjonsprosjekter. Samtidig hadde mange av de vi snakket med gjennomført kurs i Helix, noe som førte til mer selvstendighet når en jobbet på et “klassisk” innovasjonsprosjekt. Dette er prosjekter som struktureres, gjennomføres og måles etter innovative arbeidsmetoder og ikke den klassiske waterfall-metoden (Amdahl & Svendsen, 2010).

Av funnene våre fra informantene kommer det videre frem at det er stor uenighet om hvorvidt Posten faktisk er innovative, eller om det bare er enkelte områder hvor de er gode på innovasjon og andre som ikke er gode på dette i det hele tatt. Her er det viktig å merke seg at nesten alle informantene også har klare forskjeller i hva innovasjon betyr eller innebærer. Til tross for dette kommer det frem fra intervjuene at selv om Posten ikke er like innovativ i alle deler av konsernet, så er det en sterk nyskapende ånd over de fleste ansatte. De faglige evnene til de ansatte ble lite kritisert, men mange pekte på at det er selskapet som er preget av tunggrodde kjernesystemer og byråkratiske prosesser. Vi tolker totalinntrykket fra funnene våre med at ønsket om å innovere, endre seg og jobbe agilt, ikke er et stort hinder for Posten. Innovasjonsgraden blir heller hindret av ulike strukturer. En av disse hindringene er beskrevet av informant nr. 13 slik “Vi er et selskap med en fot i den private sektoren med mye konkurranse, og en fot i den offentlige sektoren med konsesjon fra staten. Vi må derfor hele tiden ha på oss to hatter og møte behovene fra begge sektorene”. Posten er unik i deres posisjon i markedet, både til deres fordel og ulempe. Funn fra flere informanter tyder på at det ikke er konsernet i sin helhet som har problemer med å omstille seg, eller jobbe innovativt og agilt, men at det er enkeltindivider, fastgrodde strukturer, politikk og eierskap som skaper hindre for gjennomførelsen av dette.

### 5.1.3. Innovasjonsavdelingen Digital Innovasjon

Videre ønsker vi å se litt nærmere på en avdeling som alle informantene mener scorer høyt opppe på innovasjonssuksessen. DI ble opprett med det formål å ha en egen dedikert avdeling, med øremerkede budsjetter, som kan prøve og feile med å utvikle nye ideer. Watt & Abrams (2019) tar for seg hvordan en slik bedriftsinkubator kan bidra til å beskytte ideer fra undertrykkende bedriftsprosesser og kulturer. Gjennom innhenting av data fra informanter kom det fram et det er en slags intern enighet om at DI er de som “drar lasset” når det kommer til innovasjon i Posten. Videre forteller informantene at problemer eller utfordringer i hovedsak oppstår når prosjektene skal overføres til andre avdelinger og ofte ender opp i “mølla” av konsernets prosesser. Prosessene som driver et etablert selskaps suksess er også ofte de samme som hindrer innovasjonen (Watt & Abrams, 2019, s. xviii). I boken *Lean Entrepreneurship: Innovation in the Modern Enterprise* summerer Watt & Abrams (2019, s. 10) at de fleste selskapene som forsøker å omstrukturere konsernet, i ønsket om å frigjøre inkubatoravdelingen, ofte ender opp med å forhindre fremskrittene til den gitte avdelingen enda mer. I slike tilfeller hender det at teamet måtte starte på prosjektet på nytt eller vente på at nye teammedlemmer og prosesser var oppdaterte. Vi tolker totalinntrykket fra de informantene som snakket om fremtiden til DI, som at de var bekymret for at nettopp dette kunne skje i Posten også.

Det kommer ofte frem at mange av de innovative rammeverkene som brukes i dag ikke alene er nok for å øke innovasjonsstyrken i etablerte selskaper (Carlgren et. al., 2016.; Watt & Abrams, 2018). Innovasjonen skyldes i like stor grad ansettelsen av enkeltindivider med innovative tankesett (også kalt intraprenører) (Ibid.). Dette vil vi se nærmere på i de neste to delkapitlene.

## 5.2. Organisasjonsstrukturer som pådrivere eller hinder for innovasjon

Slik som O'Connor et al. (2018) sier i boken *Beyond the Champion*, er store og etablerte selskaper ofte for byråkratiske og tunggrodde til å håndtere utfordringene man støter på når man skal drive med innovasjon. Samtlige informanter ble spurt om i hvor stor grad de

syntes at Posten var innovative. På dette spørsmålet fikk vi mange gode refleksjoner om hva begrepet innovasjon innebærer for den enkelte. Det var flere som påpekte at Posten er et tradisjonelt selskap som naturlig nok også står ovenfor en del utfordringer nettopp fordi de er “tunggrodde” eller “byråkratiske”. Det kom videre frem fra intervjuene at utforingene til Posten hovedsakelig skyldes to problemområder. Det første er selskapsstrukturene som ikke passer inne i nye og mer agile arbeidsmetoder, mens det andre omhandler menneskene og de ansatte. Samlet sett var de fleste enige om at Posten er innovative, til en viss grad. Vi ønsker nå å diskutere disse to ulike områdene i de følgende avsnittene.

Et av funnene fra Cinar et al. (2019, s. 270) sitt systematiske review handler om barrierer knyttet til organisasjonsstrukturen. Den mest vanlige barrieren som var felles for alle de studerte i artikkelen omhandlet administrasjonen knyttet til innovasjonsprosessen og aktivitetene knyttet til dette igjen. De fleste innovasjonsinitiativer er en prosess som omhandler flere ulike aktiviteter og aktører. Barrierene fra artikkelen inkluderer; ineffektive administrasjoner, motvillighet til støtte eller mangel på støtte fra spesifikke aktører, mangel på tilgjengelige ressurser, rigide organisasjonsstrukturer og mangel på riktig kunnskap (Ibid.). Disse fem ulike barrierene ble også tatt opp av informantene våre.

Våre funn indikerer at Posten tidligere har operert med en hierarkisk lederstruktur og top-down ledelse, som sett i dagens lys kan ses på som en ineffektiv administrasjon for innovasjonsledere (Cinar et al. 2019, s. 270). Samtlige informanter var enige om at hierarkisk lederstruktur og ineffektive prosesser tilhørte fortiden og at Posten stadig strebet etter en flatere kultur og mer “gi slipp” ledelse (også kjent som bottom-up ledelse). Vi vil gå dypere inn på utfordringer for innovasjonen når en bruker denne formen i delkapittel 5.5 Lederatferd.

I likhet med det Cinar et al. (2019, s. 270) sier om mangel eller feil støtte fra spesifikke aktører kommer det også frem i vår oppgave at informantene som har vært igjennom omstruktureringer i Posten tidligere har følt på en del usikkerhet i forbindelse med

omstrukturering i konsernet. Slik usikkerhet omhandlet ofte redsel for at stillingen til vedkommende endres eller fjernes. Flere av informantene fortalte at de i slike situasjoner har mistet motivasjon og inspirasjon da de har fått lite informasjon om prosessene og gjennom dette blitt motvillige til endring, da endringen ikke har blitt godt nok kommunisert. Informantene forteller likevel at de har stor tro på at utdannelsen av agile coacher og de interne “konsulentene” fra DI kan være gode støttespillere under større endringsprosesser da disse er vant til å jobbe som støttespillere og under usikkerhet.

Det tredje problemet identifisert av de ovennevnte forfatterne omhandlet tilgangen på informasjon og data fra sluttbrukeren knyttet til et innovasjonsprosjekt. Brukertesting og kundeinnsikt står sentralt i utforskerfasen til innovasjonsprosessene (Cinar et al. 2019, s. 272). Våre funn tilsier at mange av informantene våre mente det var utfordrende til tider å ha tilgang på tilstrekkelig kundekontakt. Dette er fordi kontakten til kunden går gjennom en *Key Account manager* og frekvensen av kontakt er opp til han/henne. En av grunnene til at utforskerteamene ofte får avslag på forespørsler om kundekontakt er fordi den ansvarlig key account-manageren mener det blir for mye stress for kunden. Uten nok kundekontakt kan prosjektene gå glipp av essensiell informasjon og innsikt som ellers kunne bidratt til å forbedre tjenesten i enda større grad. Dette har flere likhetstrekk med den første barrieren til Carlgren et al. (2016, s. 351). Prosjekter som bruker DT hadde ofte manglende ressurser for å gjennomføre brukerundersøkelser.

Videre bekrefter mange av funnene fra intervjuene våre det Cinar et al. (2019, s.272) og Carlgren et al. (2016, s. 352) skriver om at en risikoavers kultur er et hinder for innovative kulturer. Funnene i oppgaven tilsier at en mangel på et teams kreative handlingsrom i prosjekter tidligere har satt en stopper for innovasjonsprosesser i Posten, men at de siste årene har lagt mer til rette for prøving og feiling i tidlig prosjektfase og under usikkerhetsmomenter. Flere av informantene mener dette kan ses i sammenheng med opprettelsen av avdelingen DI, økt fokus på tverrfaglighet, Helix-kursing og Postens satsing



på agil arbeidsmetodikk. Disse tiltakene har bidratt til å øke forståelsen av hva prøving og feiling går ut på slik at færre ser på avdelingen som “lekeavdelingen”.

En annen faktor som kan ha vært en pådriver for dette er også det økte fokuset på hvordan prosjektresultater skal defineres og måles. Tradisjonelt sett har prosjekter blitt målt på tid og kost (Carlgren et al. 2016, s. 352). Det nye fokuset vektlegger kundetilfredshet og bærekraft i større grad, noe som det oftere kan være vanskeligere å se avkastningen av i tidlig stadium av prosjektet. Mange av informantene er enige om at Postens nåværende resultatmåling er deres største svakhet når det kommer til innovasjon. Da vi tidligere har sammenlignet Helix med DT kan vi også trekke en linje til at prosjekter som bruker DT ofte mangler tydelige ansvarsområder som da fører til en del uforutsigbare begrensninger slik som den andre og tredje begrensningen til Carlgren et al. (2016, s. 352) beskriver. Til tross for dette forteller også flere av informantene at nye arbeidsmetoder og større satsning på innovasjon har ført til nye måleparametere for avkastning på prosjekter. Disse er planlagt at skal ta høyde for skjønn og situasjon. Artikkelen trekker frem at det var spesielt vanskelig for ansatte å tilegne seg riktig kompetanse for å bruke DT. Her mener vi Posten er på god vei med Helix-kursene sine og den videre utvidelsen av kurset for å inkludere de andre fasene fra DT utover enn utforskerfasen.

I motsetning til det Cinar et al. (2019) forteller, viser funnene våre at Posten legger til rette for sine ansattes utvikling, men at dette er svært individuelt og opp til hver enkelt hvor mye en ønsker å legge vekt på dette. Posten har holdt Helix-kurs i snart 5 år og mange ansatte har deltatt. I tillegg til tilgjengelige kurs, er det også mange som mente at fokuset på formidlingen om viktigheten av innovasjon fra ledelsen er alfa og omega for høyere deltakelse på kurs. Funnene våre tilsier også at enkeltindivider som tar plass eller viser stort eierskap til det prosjektet de jobber med ofte blir lagt merke til og derfor også løftet frem og tilbudt flere muligheter. Dette reflekterer dog også at de individene som ikke roper høyest eller stikker seg frem, fort forsvinner litt i mengden og ikke trekkes like ofte frem. På grunn av dette får de ofte færre muligheter.

### 5.3. Entreprenøriell tankegang og innovasjonsevne

Som forklart i teorikapittelet står entreprenøriell tankegang sentralt i entreprenørskap og innovasjon (Lynch & Corbett, 2021, s. 1), men det er ikke en felles eller tydelig enighet om hva denne tankegangen innebærer (Larsen, 2022). Dette kan ofte føre til at entreprenøren faktisk mangler de nødvendige ressursene eller drivkreftene for å få gjennomslag for reelle endringer i en bedrift (Tidd & Bessant, 2013; Hisrich, 1990). Dette er ganske selvfølgelig da det ikke er en felles forståelse om hva tankegangen går ut på og dermed er det også vanskelig å trene på de "riktige" egenskapene. O'Connor et.al.(2018) snakker også om at dette problemet er kjernen til hvorfor mange ansetter individer som skal jobbe med innovasjon som ikke har de riktige ferdighetene. I boken deres argumenteres det for at innovasjon må sees på som en fagdisiplin på lik linje med andre (for eksempel finans, markedsføring og salg) (Ibid.). Våre funn indikerer at denne tankegangen går igjen hos Postens nyere initiativer. Det har vært et økt fokus innad i konsernet på hva innovasjon innebærer og hvordan Posten kan utnytte de ressursene de besitter best mulig for å møte konkurransen i markedet. Funnene våre viser også til at alder ofte ble nevnt som en mulig barriere, men at dette kun gjaldt de som var veletablerte i arbeidsmarkedet og gjerne ikke hadde så mye variert erfaring fra innovasjonsarbeid og metoder som baserer seg på usikkerhet. Posten har en tydelig struktur for hvordan de ønsker å gripe mulighetene gjennom å for eksempel forankre innovasjon i toppledelsen. Dette tas så videre ved å utvikle både kurs og verktøy, skape en felles forståelse for alle Postens ansatte om hvordan selskapet skal jobbe mer innovativt og ikke minst prioritere økonomiske ressurser for å utforske og utvikle nye prosjekter og muligheter. For å oppnå disse målene eller ønskene, har Posten opprettet en ny avdeling som heter kultur og nye arbeidsformer, som fokuserer på videreutvikling av menneskelig kapital. Vi tror at denne avdelingen kan ha en sentral rolle fremover for å utvikle den innovative tankegangen hos flere av Postens ansatte.

Hadde innovasjon vært enkelt, hadde alle drevet med det (Watt & Abrams, 2018, s. xvii). For å utvikle den menneskelige kapitalen kan man forsøke å forbedre den entreprenørielle tankegangen til de ansatte. Watt & Abrams (2018) forklarer intraprenørers tankegang med

et eksempel fra en samtale mellom den kjente vitenskaperen Thomas Edison og en kollega. Da Edison jobbet med batteriteknologi brukte han mange forsøk på å teste seg fram. En dag kom en kollega og lurte på om han ikke ble skuffet over å ikke ha produsert resultater etter tusenvis av timer med arbeid. På dette svarte Edison at han hadde oppnådd mange resultater, for nå visste han om tusen måter det ikke fungerte på. Funn fra informanter forteller at Posten gjennom testing, prøving og feiling hele tiden lærer hva som fungerer og hva som ikke fungerer og at det er læring og kunnskap fra dette som er med på å utvikle og jobbe med nye ideer og innovasjon. Selv om man kan lære en hel del om innovasjon gjennom praktisk arbeid, er det verdt å merke seg at egenskapene knyttet til en entreprenøriell tankegang, er dypt basert på hvordan en som individ håndterer motgang og problemer. Tankegangen til et individ (mindset) påvirker oppførsel, oppfattelse, holdninger og humør. (Lynch & Corbett, 2021, s. 4). Det er en type linse eller et filter som blokkerer ut viss informasjon, forvrenger det som oppfattes og setter fokus på utvalgte trekk (Ibid.). Funnene våre tyder på Posten har klart å bryte barrieren O'Conner et al. (2018, s.40) snakker om hvor han sier at intraprenører ofte oppstår på grunn av mangel på gode rammeverk og støtteapparater. Flere av de ansatte som allerede jobber med innovasjon eller innovasjonsprosjekter mente at Posten de seneste årene har blitt bedre på å tilrettelegge, skape rammeverk og gi støtte for at både individer og intraprenører kan ta initiativ til å utvikle nye tjenester for Posten, noe som kan bidra til selskapets lønnsomhet og vekst. En av faktorene som bidrar er opprettelsen av avdelingen Mennesker og nye arbeidsformer som er spesifikt rettet mot videreutviklingen av det intraprenørielle tankegangen.

Hvordan denne tankegangen kan læres bort er enda ikke helt tydelig, men Lynch & Corbett (2021) har forsøkt å gi en bedre forståelse av hva disse egenskapene innebærer. Forfatterne trekker også frem at det er en del uenighet i ulike fagfelt (og innad i et og samme fagfelt) om hvordan selve konseptualiseringen av utdanningen for hvordan en kan endre en persons tankegang bør gjennomføres (Lynch & Corbett, 2021, s. 2-3). Lynch & Corbett (2021, s. 15) sier videre i sin artikkel at grundere kontinuerlig skifter mellom to ulike former for

tankesett, utforskende og implementerende. De foreslår at økt entreprenøriell læring finner sted når man ser på disse to formene som en syklus og ikke en lineær prosess. Formålet med dette er at en entreprenør vil skifte tankegang ut ifra situasjonen og signalene de får fra omgivelsene rundt seg (Ibid.). Denne prosessen ligner mye på kjernen til DT, som også forsøker å endre tankesett fra å foregå i lineære prosesser til å bli en kontinuerlig “runddans” (Brown & Katz, 2011). Prosessene har som formål at man hele tiden endrer fokus eller oppgave basert på det man nylig har lært. Informanter hos Posten bekrefter at ca. 400 ansatte hittil har gjennomført Helix-kursene siden de ble opprettet. Som det kommer frem fra funnene i kapittel fire, er Helix-kursene basert på utforskerfasen til DT og flere av informantene forteller at både andre kollegaer i teamet, og de selv har blitt mer komfortable med konseptet “prøve og feile” som utforskerfasen tar utgangspunkt i. I artikkelen til Watt & Abrams (2018) kommer det fram at mengdetrening på spesifikke prosesser og metoder påvirke en, slik at dette blir en naturlig del av individets tankeprosess. Dette vil si at dersom man trener på ferdigheter knyttet opp mot entreprenørielle arbeidsprosesser, vil disse etterhvert bli en del av individets daglige tankegang og arbeidsprosesser. I intervju med informanter kommer det frem at Posten nå (med oppstart i første kvartal 2022) jobber med å videreutvikle denne treningen, ved å utdanne agile coacher gjennom et eget kursprogram. Det første kullet består av ca. 40 ansatte og forventet avslutning av kurset er 6. mai 2022. Informantene forteller videre at det enda er litt uklart hva det overordnede formålet med agile coach-kurset er, men at det skal bidra til å styrke agile prosjektmetoder, noe som igjen vil bidra til en sterkere innovasjonsmuskel i Posten. Posten planlegger å opprette og gjennomføre flere moduler som tar for seg ulike temaer innenfor innovative prosjektmetoder, slik som Helix har bidratt til. Vi tror de agile coachene også kan bidra i utvikling av kursene, da de har god kjennskap til Postens utfordringer, slik at disse blir mer spisset mot barrierer Posten enda ikke har beseiret. Innovasjonsstyret ledelse er noe som står sentralt for Postens fremtid og dette vil vi diskutere i større grad senere i dette kapittelet.

Et av spørsmålene i intervjuguiden omhandler personlig suksess og utvikling, og i hvilken grad Posten tilrettelegger for dette. Flesteparten av informantene fortalte at de til en viss grad opplevde dette, men at det var meget individuelt hvorvidt en ønsket å oppsøke videre læring. Et godt eksempel på dette er tilbudet om “40 timer smartere”, et initiativ fra Posten som gir alle ansatte (på alle nivåer) muligheten til å bruke opp til 40 arbeidstimer i året på kompetanseheving, som for eksempel Helix-kurs eller agil-coach kurs. Til tross for dette initiativet var det bare under halvparten av informantene som nevnte dette når vi spurte om personlig suksess og vekst i Posten. På den ene siden er dette et godt tiltak der Posten ønsker å tilby alle sine ansatte kompetanseløft og individuell videreutvikling. På den andre siden kommer dette initiativet, uten tilgjengeliggjøring og promotering, til kort etter vår mening, da de ansatte ikke er klare over de mulighetene de har. Vi mener dette er et viktig ansvarsområde lederne må ta større eierskap til. Gjennom videreutdanning av ansatte vil Posten få enda mer kompetente ansatte som er klare for å møte de utfordringene selskapet står overfor.

Gjennom funnene våre ble vi fra samtlige informanter gjort oppmerksomme på “Pluss”. Dette er medarbeidersamtaler satt i system hvor det settes jobbrelevante utviklingsmål for hver enkelt ansatt. Selv om alle informantene nevnte verktøyet fikk vi sprikende svar på hvor mye informantene mente det var til hjelp for personlig utvikling og karriere i Posten. Det kommer tydelig frem i funnene at det er opp til hver enkelt ansatt og leder hvor godt dette verktøyet blir utnyttet og brukt. Dette er og med på å belyse en gjennomgående utfordring hos Posten da de legger mye ansvar for personlig utvikling på hver enkelt leder. Har du dermed uflaks med din leder og hen ikke er interessert i læring, så vil dette påvirke deg og din arbeidshverdag direkte.

Felles for begge disse to utviklingsmulighetene er at rammeverkene og strukturene er der, men brukerforsåelsen og utnyttelsesmulighetene mangler. Dette kan komme av flere grunner og informantene oppsummerer våre mistanker godt ved å fortelle at de opplever en stor endringsvillighet hos Posten, men dette er ofte avdelings- og personavhengig. En

informant speilet dette og sa at “...alle vil ha endring, men ingen vil endre seg selv” (Informant nr. 7).

Et annet hinder Posten også bør se på er forståelsen for når tverrfaglige team bør benyttes. Oppgaven bekrefter det Carlgren et al. (2016, s. 354) påpeker om at ulike fagretninger har ulikt språk for de samme funksjonene. Dette er en stor utfordring når en skal sette sammen tverrfaglige team da det kan føre til misforståelser og tregere prosesser. Dette kommer også frem i våre funn når Posten ønsker å skape mest mulig tverrfaglige team. Funnene våre viser at teamene i noen tilfeller ender opp med å være “på tvers” og ikke så tverrfaglige som antatt. Dette blir gjerne gjort ubesvisst da det fører til færre misforståelser og mer “flyt” i samarbeidet. Felps et al. (2006, s. 176) tar for seg den moderne organisasjonsstrukturen som hovedsakelig baserer seg på samarbeid i team. Samarbeid med prosjektløsning i grupper eller team har ført til et økt behov for å forstå potensialet slike samarbeid kan ha. Ramsdal (2019, s. 96) påpeker at tverrfagtlige team er bra, men ikke den beste løsningen for alle prosjekter. Gjennom analysene våre kommer det fram at teamsammensetning kan ha mye å si for et prosjekt, og at det er viktig å gjøre en grundig vurdering rundt dette før en går i gang med et prosjekt da tverrfaglige team ikke alltid er de best egnede (Ibid., s. 97). På en annen side viser analysene våre også at Posten har fått mye igjen for fokuset på tverrfagelighet, og at det er flere prosjekter, slik som Amoi, som har blitt til gjennom dette.

#### **5.4. Psykologisk sikkerhet**

Psykologisk sikkerhet står sentralt for å forstå dynamikkene innad i et team, og for å skape en forståelse for hvorfor eller hvordan noen team feiler, og andre ikke. Samtidig som funnene våre viser at det er umulig å ikke samarbeide i Posten, og at dette er noe de alltid har drevet med, er det litt skepsis til hvordan teamene er sammensatt. Maktforholdet mellom medlemmene kan ha en stor innvirkning på teamets psykologiske sikkerhet da funnene våre tyder på at en del ansatte ofte føler seg ansett som svakere etter at de innrømmer personlige feil. Dette kan dog motvirkes om teamet bygger sterkere relasjoner for å bygge tillit.

Vi tolker teorien vi har lest om psykologisk sikkerhet til å være enig om at dette er et viktig fenomen som må aktivt jobbes med innad i team for å opprettholde en felles forståelse og aksept av ulike personligheter. Enighet om hva som faller under begrepet “psykologisk sikkerhet” er essensielt å tydeliggjøre da funnene våre tyder på at dette også kan ses på som en form for “sladrekultur”. I funnene våre kommer det fram at ansatte i Posten ønsker en åpen og inkluderende kultur, men at negative samtaleemner ikke må gjennomsyre hverdagen, da negativitet fort kan fostre negativitet.

Funnene våre viser også hvordan ulike mennesker kan bidra til å skape utrygghet i teamet sitt helt ubevisst om man ikke er klar over hvordan en fremstiller seg for andre kollegaer. En persons tilbakemelding kan oppfattes som en fornærmelse av en annen person. Det kommer også frem i funnene våre ved at for mye negativt fokus fra et enkelt individ kan kreve mye energi fra andre teammedlemmer eller kollegaer, noe som videre viser seg i funnene at kan være med på å minske tilliten og ønsket om å dele. Informant nr. 15 forsterker funnet gjennom utsagnet “Psykologisk trygghet går ikke bare på å snakke om ting som er vanskelig privat, men det handler mye om å kunne gi konstruktive tilbakemeldinger. Det er viktig at konstruktive tilbakemeldinger ikke leder til negative konsekvenser”. Carlgren et al. (2016) snakker også om det informanten tar opp om viktigheten av god kommunikasjon for å unngå negativt ladde tilbakemeldinger og Felps et al. (2006, s. 180) sin artikkel snakker mye om hvordan “råtne epler” kan ødelegge en hel kurv, og hvordan dette ofte gjøres ubevisst. Forfatterne sier videre at hvem som teller som det “råtne eplet” i et team ofte er situasjonsbestemt. Den negative holdning til et individ påvirkes sterkt av dysfunksjonelle roller og/eller negative livshendelser. Dette betyr at selv om en person fungerer dårlig i et gitt team eller prosjekt, kan holdningene være påvirket av mange ulike faktorer. Det behøver ikke å ha noen direkte tilknytning til verken individets væremåte, teamets sammensetning eller prosjektets leveranse.

Felps et al. (2006, s. 185) presenterer ulike reaksjoner teammedlemmer kan ha på et negativt grupped medlem, for å forhindre at disse individene forblir "råtne epler". En av disse reaksjonene er motivasjonsbasert samtale for å endre individets perspektiv, men denne reaksjonen forekom bare når situasjonen var løsbar. Gjennom funn fant vi ut at ledere som tidligere har hatt ansvar i flere år, men som plutselig mister ansvaret, som en del av ny strategi eller omrokkeringer, kan føle seg forbigått og usikre på sin posisjon i det nye teamet. Disse kan ubevisst ha forstyrret et teams dynamikk og utfordret maktstrukturen internt i teamet. Dette samsvarer med Felps et al. (2006) og Carlgren et al. (2016, s. 354). I samsvar med teorien forsøker Posten å forhindre videre eskalering av potensielle negative konflikter, ved å gi de som føler seg oversett andre muligheter.

Vi har oppfattet det slik både gjennom litteraturen og gjennom analyser av funn at samarbeidet og suksessen til et team også er sterkt situasjonsavhengig. Et negativt miljø svekker psykologisk sikkerhet og delingskultur Carlgren et al. (2016, s. 351). Rego et al. (2006) ser også på sammenhengen mellom ulike personlighetstyper og hvordan ulike ledere kan påvirke psykologisk sikkerhet i et team. Her legges det mye vekt på lederens ulike roller og hvordan disse kan bidra til god teamdynamikk og psykologisk sikkerhet. Lederens kanskje mest utfordrende oppgave er å øke intellektuell friksjon og samtidig redusere sosial friksjon (Clark, 2020). Dette vil vi nå se nærmere på i det neste, og siste delkapittelet.

## **5.5. Lederatferd**

Vellykket innovasjon krever støttende handlinger fra ulike kilder, og lederens rolle er svært essensiell for et teams prestasjoner (Maldonado, et. al., 2021, S. 74). Samtlige av informantene vi intervjuet fortalte at det generelle forholdet til deres nærmeste leder var positivt. Samtidig var det flere av informantene som også påpekte at graden av dette var veldig person- og situasjonsavhengig. Dette gjenspeiles i artikkelen til Kanter (2006) hvor det legges stor vekt på hva som skjer når man undervurderer og underinvesterer i de menneskelige faktorene knyttet til innovasjonsarbeid. Carlgren et. al (2016) påpeker at det



ofte forekom stor misnøye blant ledere når de følte at de mistet kontrollen, noe som ofte var et resultat av en innføring av nye arbeidsmetoder. En leder er også et individ med følelser og en bedrift gjør seg selv en bjørnetjeneste om de ikke tar hensyn til dette. De fleste mennesker er åpne for å endre seg om de vet hvorfor endringen skjer og ikke frykter at de blir irrelevante (Ibid.). Dette bekreftes i funnene våre som sier at flere ansatte i Posten opplever at det kan være tungt med endringer, spesielt når formålet med endringene er underkommunisert. Her har Posten litt å jobbe med når det kommer til kommunikasjon rundt hvorfor endringer skjer, og hvilke konsekvenser endringene vil lede til. Her spiller lederen en stor rolle for å formidle det gitte endringsgrunnlaget (Moe et al. 2021).

Det er dog ikke bare strukturelle endringer som har behov for lederens støtte. I innovasjonsarbeid har mange ledere fått nye og mer moderne roller (Amabile & Khairi, 2008). En leder er ikke bare en støttespiller for sine ansatte, men også et individ som selv trenger støtte. Kreativitet har ikke alltid stått øverst på ledelsens dagsorden, men innenfor innovasjon står det sentralt (Amabile & Khairi, 2008). For å dyrke kreativitet hos ansatte må man også stole på dem og “gi slipp” på den tradisjonelle lederrollen som styrer og overvåker mer. Posten har tilsynelatende ikke problemer med dette da funnene våre tyder på at de fleste føler de har en relativt fri arbeidshverdag, bruker lederen sin som en aktiv støttespiller og kan legge opp denne etter eget behov, så lenge de gjør “det de skal”.

Moe et al. (2021) konkluderer i deres artikkel at en balanse mellom organisasjonskontroll og teamautonomi er essensielle virkemidler når en ønsker å oppnå et smidig teamsamarbeid i et stort selskap som er teknologisk preget. Artikkelen analyserer hvordan en top-down-tilnærming fra ledelsen påvirker et team og hvordan en bottom-up tilnærming kan danne et fellesskap mellom alle medlemmene av et team om man ekskluderer ledelsen. Det er ikke gjort funn som indikerer at Posten har en særlig top-down-tilnærming eller at teamfølelsen påvirkes særlig av ledelsen, da Posten har en relativt flat struktur i de avdelingene som jobber med innovasjon. Kanter (2006) sin artikkel “Innovation, the classic traps” tar også for seg hva som skjer når man undervurderer og

underinvesterer i den menneskelige siden av arbeid med innovasjon. Dette er en vanlig feil når en kun benytter seg av top-down-ledelse. Toppledere setter ofte inn de best teknisk egnede folkene i lederposisjoner, ikke de beste lederne. Disse teknisk orienterte lederne, på sin side, baserer ofte arbeidet på feilaktige ideer og vil tale for sine egne oppfatninger og glemmer ekstern kommunikasjon. Eller så legger de vekt på en oppgave fremfor relasjoner, noe som fører til manglende muligheter til å forbedre teamkjemien som er helt nødvendig for å snu uutviklede konsepter til nyttige innovasjoner (Kanter, 2006). Funnene våre samsvarer med det Kanter (2006) sier om å sette inn feil folk til å lede prosjekter. Det kommer frem at Posten ikke alltid har delegert lederansvaret til de best egnede lederne, men i noen tilfeller fokuserer på ansiennitet. I disse tilfellene kan det hende at lederen da ikke besitter de nødvendige mellommenneskelige egenskapene som fostrer tillit og en god teamkultur.

Det tar tid å bygge tilliten og samspillet mellom teammedlemmer som kan vekke og fostre gode ideer (Ibid.). I dette tilfelle ser vi det som svært attraktivt for Posten å benytte de agile coachene de har, og skal utdanne, til å oppnå det overnevnte fellesskapet Moe et al. (2021) snakker om. Relasjonsbygging står sentralt i teoriene som tar for seg godt lederskap i innovative miljøer (Moe et al., 2021; Carlgren et al., 2016; Amabile & Khairi, 2008; Kanter, 2006), og lederstilen bottom-up har et naturlig fokus på dette. Denne lederstilen viser til at organisasjoner blir innovative og tilpasser seg organisasjonsmiljøet når de aktivt dyrker relasjonene med de ansatte. Dette skaper en motivasjon til å engasjere seg i frivillig intraprenørskap hos de ansatte (Park et al. 2014). Funnene våre bygger opp under at Posten benytter seg av denne tilnærmingen da ansatte som tør å utfordre det eksisterende ofte blir oppmuntret av virksomheten. Funnene våre, både fra litteraturen og informantene, viser også at en leders ferdigheter varierer like mye som en persons personlighet. God ledelse som fremmer trygge omgivelser for team og teammedlemmer, kan føre til effektiv og god kultur -og innovasjonsevne. Ledelsen må tørre å stole på sine ansatte og det må skapes et trygt læringsmiljø som er åpen for hyppige endringer.

## 6. Konklusjon

Vi har hatt som mål for denne oppgaven å skaffe en dypere forståelse av hvordan Posten, som et veletablert konsern og som tradisjonelt har benyttet seg av lineære forretningsmodeller, har klart å bryte barrierene knyttet til implementeringen av innovative tankesett og prosesser. Funnene fra studiene er gjort gjennom individuelle dybdeintervjuer med informanter som har erfaringer fra prosjektarbeid som har gått på tvers av avdelinger, innovative insentiver eller innovative kursinger hos Posten. Vi ønsker også å analysere og anskueliggjøre ulike barrierer som kan hindre innovasjon, for at andre selskaper i lignende situasjoner kan ta læring fra dette. Funnene fra datainnsamlingen er satt i kontekst med litteratur vi så som relevant for oppgaven. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vi har forsøkt å svare på lyder slik:

*På hvilken måte møter og bryter et veletablert selskap som Posten Norge AS ulike barrierer knyttet til innovasjon og hvordan kan andre selskaper i lignende situasjon ta læring fra det de gjør?*

1. Hva mener ansatte har bidratt til økt innovasjon hos Posten?
2. På hvilken måte kan ulike innovasjonsmetoder påvirke innovasjonskapasiteten?

Når det gjelder forskningsspørsmål 1 om hva som har bidratt til økt innovasjon hos Posten, ser vi en tydelig sammenheng mellom Postens opprettelse av avdelingen DI i 2017 og Innomag sine innovasjonskåring, som kårer de mest innovative selskapene i landet, hvor Posten har vært blant topp 5 fra 2018 frem til dags dato. Før opprettelsen av DI, var Posten aldri nevnt på denne topplisten. DI løser ikke alle innovasjonsbarrierer over natten og vi har identifisert en del andre faktorer som er viktige å vurdere.

Det er også essensielt for selskapet å innse at nye prosjektmetoder også krever nye resultatmålinger. En uforutsett positiv pådriver som har bidratt til å sette innovasjonsfokuset høyt på agendaen til Posten, har vært effekten av en frontfigur.

Frontfiguren er med på å skape økt eksponering eksternt, i like stor grad som det har hatt internt. I likhet med O'Connor (2018) konkluderer vi også med at organisasjonsstrukturer ikke utelukkende er alfa og omega for suksess, men derimot ansettelsen av individer med innovative tankesett. Likevel møter innovasjonsprosjekter på utfordringer når de utvikles i en avdeling som har stort fokus på agil arbeidsmetodikk og som skal overføres til en avdeling som ikke har det. Overføringen er ofte relatert til myndigheten i prosjektet og noen ganger kan denne overføringen ikke unngås slik Posten er strukturert i dag. Posten forsøker å løse denne barrieren ved å integrere agil metode i alle divisjonene slik at prosjektoverføringer og samarbeid får bedre "flyt".

I likhet med det Cinar et al. (2019, s. 270) sier om mangel eller feil støtte fra spesifikke aktører kommer det også frem i vår oppgave at informantene som har vært igjennom omstruktureringer i Posten tidligere har følt på en del usikkerhet i forbindelse med dette. Slike situasjoner ser vi for oss at kan bli mindre usikre dersom Posten tilrettelegger for god kommunikasjon og utnytter sine nye agile coacher aktivt for å skape en trygg kultur som håndterer usikkerhet og endring bedre fremover. Dette er et eksempel på en innovasjonsmetode som påvirker innovasjonskapasiteten slik som forskningsspørsmål 2 forsøker å svare på.

Den entreprenørielle læringen for Postens ansatte kan også utvikles mer om man beholder fokuset på innovative arbeidsmetoder. Endring av en persons tankesett skjer gradvis og gjennom bruken av innovasjonsmetoder vil Postens ansatte bli mer vant til å skifte arbeidsoppgave ut ifra situasjonen og signalene de får fra omgivelsene sine (Brown & Katz, 2011). I likhet med Carlgren et al. (2016) viser diskusjonen i denne oppgaven at store selskaper har en del utfordringer de må håndtere når de forsøker å transformere prosjektmetoder til å bli mer agile eller innovative. Både informanter og litteraturen sier at mange av de ulike arbeidsmetodene som kan benyttes for å øke et selskaps innovasjonsgrad ender opp i samme budskap: man må gi tilstrekkelig handlingsrom og resursser slik at et team kan prøve og feile. Her blir da lederens rolle essensiell for å tilrettelegge for en kultur

som aksepterer feiling. En risikoavers kultur kan forebygges om lederen skaper rom felles læring og eksperimentering. Visjonsdrevet ledelse kan ha stor påvirkning da lederens personlige engasjement overføres direkte til de han eller hun er i kontakt med. En flat organisasjonskultur kan bidra til å forste gi slipp ledelse.

Et annet hinder mange selskaper ofte møter på når de ønsker å bli mer innovative er at de ansatte i tverrfaglige team ofte snakker ulikt “språk”. Dette er vanlig da mange fagretninger har samme ord og uttrykk for ulike prosesser og rutiner. Funnene våre tyder på at Posten ikke møter på dette i like stor grad da noen av deres tverrfaglige team ofte er mer “på tvers”.

I likhet med Felps et al. (2006) bekreftet vi også gjennom funn at ulike enkeltindivider kan bidra til å skape utrygghet om de ikke er klare over hvordan de fremstiller seg for andre i et team eller arbeidsprosesser. Individer som tidligere har hatt ansvar og mistet deler eller hele dette på grunn av omstruktureringer må fanges opp. Individer som får endret rolle og ikke følges opp i den nye kan ha vanskeligheter med å finne sin plass og det må derfor opprettes prosesser for hvordan slike situasjoner skal håndteres før de potensielt kan ende opp som “et råttent eple”.

Denne analysen av Posten, som et veletablert og innovativt selskap, skal kunne styrke tilnærmingen til innovative kulturer for andre, lignende selskaper med lignende utgangspunkt. Våre funn og analyser setter lys på ulike barrierer selskaper må mestre for å øke innovasjonsevnen sin. Vi har forsøkt å gi en oversikt av hvordan Posten både møter og bryter disse barrierene slik at andre selskaper, i lignende situasjoner, kan ta læring.

## **6.1. Svakheter og begrensninger ved studien**

### **6.1.1. Metode**

I denne oppgaven har vi brukt semi-strukturerte intervjuguider for å kunne skape en flytende og oppdagende dialog med informantene. Det er viktig å merke seg at en slik intervjutilnærming kun gir en refleksjon av informantens subjektive erfaringer. Vi som

forskere kan også indirekte ha påvirket informantene under intervjuet. Dette er noe en spesielt må ta hensyn til jo flere intervjuer man gjennomfører. Det er naturlig å ønske å finne funn som støtter det tidligere informanter har sagt.

Oppgavens datainnsamling ble også i stor grad gjennomført over Teams (digital platform) på grunn av koronapandemien. Dette førte blant annet til at vi ikke fikk observert informantene fysisk, men kun fikk det digitale bildet å tolke. Som nevnt i kapittel tre, ser vi ikke på dette som en stor svakhet da dette er en situasjon vi har håndtert og levd med siden mars 2020. Vi fikk inntrykk av at de fleste av våre informanter er vant med digitale møter og i stor grad har lært å tilpasse seg til dette. Likevel er det viktig å merke seg at de intervjuene vi hadde fysisk, ga mer informasjon da det oppsto mer “naturlige” samtaler.

En siste svakhet vi vil trekke frem handler om omfanget av teorier som er brukt. Oppgaven har kombinert flere ulike fagfelt for å forstå et fenomen og da foreligger det noen begrensninger relatert til omfanget av teori som er benyttet for hvert enkelt område. Det er derfor viktig å merke seg at denne oppgaven må leses i den kontekst som introdusert i kapittel en.

### 6.1.2. Utvalg

Da vi stort sett har benyttet oss av snøballmetoden for utvalget av informanter løper vi en risiko med at vi stort sett har intervjuet en homogen gruppe. Det kan tenkes at de informantene som har rekruttert våre neste informanter har pekt ut individer som har samme tanke sett og verdier. Vi har forsøkt å hindre denne effekten ved å kontakte vår kontaktperson i Posten og be vedkommende sette oss i kontakt med noen som tilsynelatende har et annet syn eller annen erfaring av å jobbe med innovasjon. Slik har vi forsøkt å spre informantenes ansvarsområder, fagområder, ulike ledernivåer og generell ansiennitet.

For denne oppgaven har vi totalt intervjuet 15 ansatte hos Posten. Fire av disse var ekspertintervjuer som bidro til å forme oppgavens tema og fokus. Det etterlater oss med

elleve dybdeintervjuer. Da oppgaven har et ganske bredt fokus på temaet kan det tenkes at disse elleve ikke representerer den faktiske generelle kulturen.

## **6.2. Praktiske implikasjoner**

Formålet med oppgaven har vært å bidra til forskning rundt innovative praksiser ved å illustrere hvordan Posten møter og overkommer ulike barrierer for vellykket innovasjon. Slik har vi forsøkt å tydelig artikulere de spesifikke komponentene som støtter eller hindrer innovasjon innenfor et område.

I tillegg ønsker vi at oppgaven skal bidra med en praktisk verdi for Posten og andre norske selskaper i lignende situasjoner. Innsikten og funnene fra oppgaven har bidratt til skape praktisk verdi i den forstand at den også kan hjelpe Posten å identifisere hvordan kunnskapen til de agile coachene kan utnyttes og implementeres bedre i konsernet.

Oppgaven har vist at det er flere ulike faktorer og komponenter som ofte henger sammen og at disse må sees i sammenheng for å best kunne løse de. Psykisk sikkerhet blant teammedlemmer er tett knyttet opp mot lederens posisjon i tillegg til de ulike medlemmers tidligere ansvarsroller. Ett enkeltindivid kan bidra til å forme kulturen innad i et team, både på godt og vondt. Funnene våre viser til at de fleste ikke er oppmerksomme på hvordan deres holdninger kan oppfattes og tolkes av andre. Små utfordringer kan dermed få store konsekvenser.

Oppgaven har videre rettet fokus på hva som fungerer som drivere og barrierer knyttet til møtet med et digitalisert og samfunn i stadig endring for store og veletablerte selskaper. Funnene våre indikerer at opprettelsen av avdelingen DI har vært essensiell i å løfte innovasjonsevnen til Posten. Store selskaper med tunggrodde kjernesystemer møter ofte på systematiske utfordringer som er ekstremt komplekse å løse. En dedikert innovasjonsavdeling med eget budsjett er en god løsning for å holde innovasjonsprosjekter

unna “mølla” til konsernet. Vi ser også særlig effekten av å ha en frontfigur som taler for fordelene og de positive ringvirkningene innovasjon kan ha for et konsern.

### **6.3. Anbefalinger til videre forskning**

Denne oppgaven har forsøkt å gi en dypere innsikt og forståelse for hvordan store og tunggrodde selskaper kan overvinne barrierer i arbeidet med innovasjonsprosjekter. Ved å identifisere de barrierene Posten møter i et stadig endrende marked, har vi forsøkt å analysere hvordan selskapet har lyktes eller ikke lyktes med håndteringen av disse. Vi ser likevel en del muligheter for videre forskning som vi ikke hadde kapasitet til å inkludere. Stortingsmeldingen (Meld. St. 30 (2019-2020)) representerer et skifte i den offentlige virksomheten i Norge og vi ønsker at flere oppgaver som denne kan bidra til å hjelpe større virksomheter navigere rundt de typiske fallgruvene implementeringen av innovative arbeidsmetoder fører med seg.

#### **«Bruksanvisning» for opprettelse av innovasjonshub**

Avdelingen DI har hatt mye å si for den økte graden av Postens innovasjonsevne siden opprettelsen i 2017. Det er mange ulike måter et selskap kan utnytte en innovasjonshub, og det er viktig å ha en klar formening med hva formålet med opprettelse av huben er. Funnene våre viser til at det øremerkede budsjettet DI årlig får tildelt, står de fritt (innenfor deres egne rammer) til å disponere på ulike interne prosjekter. Videre viser funnene våre at dette har gitt rom for prøving og feiling og generelt økt prosjekteffektivitet i alle ledd av prosjektet. Vi tror at flere selskaper kan øke sin innovasjonskapasitet ved å opprette frittstående huber og at det hadde vært interessant å forske på en “bruksanvisning” selskaper kan følge i opprettelsen av en intern innovasjonshub.

#### **Sammenligne Postens innovasjonsevne ut ifra erfaringsmessig nivå.**

For denne oppgaven intervjuet vi ulike ansatte hos Posten ved hjelp av snøballmetoden. Kravene for å stille som informant var at personene måtte ha erfaring fra å jobbe på innovative prosjekter eller fra innovasjonsmetoder. Vi ser det som hensiktsmessig å også



gjennomføre en analyse med samme tema som denne oppgaven, men skille mellom erfarne og uerfarne informanter. Innovasjonsbegreper og metoder er ofte kompliserte og handler i stor grad om å endre måten en tenker på. For å vurdere om et selskap faktisk er gode på tilrettelegge for innovasjon bør en se på forskjellen av opplevelse fra de som har tidligere erfaringer og de som ikke har det.

### **Komparative analyser av læringseffekten av DT og Helix kurset**

Mange av utfordringene knyttet til å endre det innovative tankesettet hos en person kommer av at prinsippene slik som design thinking (DT), agile og lean er uklare for individer som ikke har noen tidligere erfaring fra de. Her tror vi at det hadde vært interessant å gjøre en analyse av læringsutbyttet fra individer som har deltatt på DT-kurs og sammenligne de med ansatte hos Posten som har deltatt på Helix-kurs. Er Helix-kursene bedre egnet for at kursdeltakeren sitter igjen med et mer innovativt tankesett og en bedre forståelse av hensikten til DT?

## Litteraturliste

- Amabile, T. M., Khair, M. (2008). Creativity and the role of the leader. Harvard Business Review, 2008(10). Hentet fra: <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader>
- Amdahl, E. og Svendsen, E. K. (2010). Mot en agil tilnærming- Agile metoder i ulike prosjektfaser, betydning for anvendelse og fokus. Hentet fra: <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/12/NSP-0029-Rapport-Agile-metoder.pdf>
- Andersen, S. S. (2013). Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Baumgartner, Klonek, M., Mastnak, C., Pichler, H., Seidl, R., & Tanczos, S. (2021). Agile Testing : The Agile Way to Quality. Springer International Publishing AG. Hentet fra [https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BIBSYS\\_ILS71520292280002201&context=L&vid=NMBU&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default\\_tab&query=any.contains,agile&offset=0](https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BIBSYS_ILS71520292280002201&context=L&vid=NMBU&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default_tab&query=any.contains,agile&offset=0)
- Bryman, A. & Burgess, E. (2015). Business Research Methods. 4.utg. New York: Oxford University Press.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. Review of Managerial Science, 13 (5): 919-961. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>.
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by Design. The Journal of Product Innovation Management, 28(3), 381-383. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00806.x>
- Carlsson, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2016). The Challenges of Using Design Thinking in Industry - Experiences from Five Large Firms. Creativity and Innovation Management, 25(3), 344-362. <https://doi.org/10.1111/caim.12176>

- Cinar, et. al. (2019) A systematic review of barriers to public sector innovation process.  
Hentet fra: <http://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>
- Clark, T. (2020). The 4 stages of psychological safety : Defining the path to inclusion and innovation (First ed.). Oakland, California: Berrett-Koehler , Incorporated.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>
- Clausen, Demircioglu, M. A., & Alsos, G. A. (2020). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. Public Administration (London), 98(1), 159–176. <https://doi.org/10.1111/padm.12617>
- Cooke. (2012). Everything you want to know about Agile : how to get Agile results in a less-than-agile organization (1st edition.). IT Governance Publishing. Hentet fra: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNTcxNTU1X19BTg2?sid=7b9e293b-f477-4b49-a703-1eb8d75facba@redis&vid=o&format=EB&rid=1>
- Dvergsdal, Henrik. (2021, 1. desember). Digitalisering. I store norske leksikon.  
<https://snl.no/digitalisering>
- Engbretsen, N., F. (2021, 25. januar). Disse innovasjonene leverte Posten i 2020. Posten.no <https://www.posten.no/enklere-hverdag/disse-innovasjonene-leverte-posten-i-2020>
- Engbretsen, N.F. (2022, 1. januar). Slik har Postens innovasjoner bygget Norge. Hentet fra <https://www.posten.no/enklere-hverdag/slik-har-postens-innovasjoner-bygget-norge>
- Felps, W., Mitchell, T., & Byington, E. (2006). How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups. Research in Organizational Behavior, 27, 175-222. Hentet fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308506270059>
- Forskningsetikk. (2018, 4. desember) Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi.  
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16 (1): 15-31. <https://doi.org/10.1177/02F1094428112452151>.
- Henriksen, M. (2021, 1. juli). På tide å fornye seg - slik Posten gjorde det. Tietoevry.com. Hentet fra: <https://www.tietoevry.com/no/nyhetsrom/alle-nyheter-og-meldinger/artikler/2021/pa-tide-a-fornye-seg-slik-posten-gjorde-det/>
- Innomag Newsroom. (2017, 14. juni). Her er Norges 25 mest innovative virksomheter! Innomag.no. Hentet 25. Februar 2022 fra <https://www.innomag.no/dette-er-norges-25-mest-innovative-virksomheter/>
- Innomag Newsroom. (2018, 8. juni). Her er Norges 25 mest innovative virksomheter! Innomag.no. Hentet 25. Februar 2022 fra <https://www.innomag.no/dette-er-norges-25-mest-innovative-virksomheter-2/>
- Innomag Newsroom. (2019, 29. august). Her er Norges 25 mest innovative virksomheter! Innomag.no. Hentet 25. Februar 2022 fra <https://www.innomag.no/her-er-norges-25-mest-innovative-virksomheter/>
- Innomag Newsroom. (2020, 28. august). Her er Norges 25 mest innovative virksomheter - vi gratulerer! Innomag.no. Hentet 25. Februar 2022 fra <https://www.innomag.no/arets-25-mest-innovative-virksomheter/>
- Innomag Newsroom. (2022, 18. mars). Norges 25 mest innovative virksomheter er nok en gang kåret! Innomag.no. Hentet 30. April 2022 fra: <https://www.innomag.no/norges-25-mest-innovative-virksomheter-er-nok-en-gang-karet/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag

- Jørstad, H. (22 november 2020) *Vil vinne nettkundene med fossilfri frakt, praktiske pakkebokser og mer fleksibel levering*. Bring.no. Hentet fra: [https://www.google.com/url?q=https://www.bring.no/magasinet/ehandel-og-logistikk/vinne-nettkundene-med-fossilfrie-fleksible-leveringer&sa=D&source=docs&ust=1649330230163945&usg=AOvVaw1Uo-w\\_4C79oP88jqrMXBYI](https://www.google.com/url?q=https://www.bring.no/magasinet/ehandel-og-logistikk/vinne-nettkundene-med-fossilfrie-fleksible-leveringer&sa=D&source=docs&ust=1649330230163945&usg=AOvVaw1Uo-w_4C79oP88jqrMXBYI)
- Kanter, R. M., (2006). Innovation: The Classic Traps. (2007). *Research Technology Management*, 50(3), 72. <https://hbr.org/2006/11/innovation-the-classic-traps>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Larsen, I. (2022). Fostering an entrepreneurial mindset: A typology for aligning instructional strategies with three dominant entrepreneurial mindset conceptualizations. *Industry & Higher Education*, 95042222110382. <https://doi.org/10.1177/09504222211038212>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *The Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Lynch, M., & Corbett, A. (2021). Entrepreneurial mindset shift and the role of cycles of learning. *Journal of Small Business Management*, Ahead-of-print(Ahead-of-print), 1-22. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1924381>
- Maldonado, Garden, L., Brace, C., & Myers, M. (2021). Fostering Innovation Through Humble Leadership and Humble Organizational Culture. *Journal of Business Strategies*, 38(2), 73–94. <https://doi.org/10.54155/jbs.38.2.73-94>
- Metier OEC. (u.å). Dette er Lean. Få en forståelse for lean som begrep og kjennskap til de grunnleggende prinsippene. <https://www.prosjektledelse.no/fagstoff/gratis-e-bok-dette-er-lean/>
- Moe, Šmite, D., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software

- development. *Empirical Software Engineering : an International Journal*, 26(5).  
<https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>
- Park, S., Kim, J., & Krishna, A. (2014). Bottom-Up Building of an Innovative Organization. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 531-560.  
<https://doi.org/10.1177/0893318914541667>
- Posten Norge. (2020, 5. mars.) Posten under lupen hos toppuniversitetet MIT. Postennorge.no. Hentet 10. januar 2022 fra:  
<https://www.postennorge.no/presse/arkiv/posten-under-lupen-hos-toppuniversitetet-mit>
- Postennorge. (u.å). *Innovasjon*. Hentet 24. februar 2022 fra  
<https://www.postennorge.no/innovasjon>
- Ramsdal. (2019). Tverrfaglige team – hvordan lykkes? Hentet fra:  
<https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/31479>
- Rego, A., Melo, A., Bluhm, D., E Cunha, M., & Júnior, D. (2020). Leader-Expressed Humility Predicting Team Psychological Safety: A Personality Dynamics Lens. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 669-686. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04622-1>
- Regjeringen. (u.å.) Forskning og innovasjon for næringslivet. Hentet 21. februar 2022 fra  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/id526417/>
- Seglsten, J. (2022, 3. februar). *Posten Norge*. Store norske leksikon.  
[https://snl.no/Posten\\_Norge](https://snl.no/Posten_Norge)
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Watt, G., & Abrams, H. (2019). *Lean Entrepreneurship : Innovation in the Modern Enterprise* (1st ed. 2019. ed.). Berkeley, CA: Apress : Imprint: Apress.  
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4842-3942-1>
- Ørstavik, F. (2022, 7. februar). *Innovasjon*. Store norske leksikon.  
<https://snl.no/innovasjon>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide til ekspertsamtaler

### Innledning

1. Hva er din rolle i Posten i dag? (tidligere roller)
2. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
3. Hva er din bakgrunn? Tidligere jobb og utdanning som er relevant.
4. Fortell noe om postens operative marked. Dere er private, men opererer som et offentlig monopol da dere er standard leveringsmetode. Dere er litt en hybrid.

### Hoveddel

5. Hva kjennetegner god/vellykket innovasjon for deg? (miljø, individer, ressurser (økonomi/fysisk), metoder, timing...)
6. Hva er dine erfaringer med samarbeid mellom digital innovasjon og resten av konsernet?
7. Kan du fortelle litt om grunnlaget for implementeringen av Helix? Behovet, fordelene, utfordringene, motstand?
8. Hvor mye erfaring har du med å bruke Helix på prosjekter?
9. Hva slags prosjekter jobber du med? Inkrementelle eller radikale? Kan du fortelle litt om arbeidsprosessen?

### Avslutning

10. Er det noe du tenker vi bør vite om innovasjon i Posten som ikke har kommet fram i intervjuet? Er det noe vi bør inkludere i problemstillingen vår?
11. Har du noen tips til andre vi bør snakke med? Hva er deres kontaktinformasjon?

## Vedlegg 2: Intervjuguide for dybdeintervjuer

### Innledning

1. Hva er din rolle/stilling i Posten?
2. Synes du posten er innovative? Hvorfor/hvorfor ikke?
3. Hvordan opplever du at Posten tilrettelegger for en god arbeids- og innovasjonskultur?

### Hoveddel

4. Hvordan opplever du at kolleger reagerer på endring? (Nye prosesser, rutiner, verktøy)
5. Opplever du at prosjekter ender opp med et annet utfall enn det som opprinnelig var tenkt? Hvordan håndteres i så fall dette?
6. Hvordan måler dere resultater fra prosjekter?
7. Hvordan (hvis dere) måler dere personlig suksess/vekst i Posten?
8. Hvordan opplever du samarbeidet i tverrfaglige team (hvis dere har det)?
9. Hvordan opplever du at det er å samarbeide i team med andre kollegaer?
10. Hvor komfortabel ville du vært med å dele at partneren din har begynt å slite med angst/et nært familiemedlem har dødd med kollegaene dine?
11. Hvordan tror du slik emosjonell og privat åpenheten bidrar til å påvirker kulturen?
12. Kan du beskrive forholdet ditt med din leder? Hva opplever du forholdet mellom "makten" deres?
13. Hvor stor frihet har du i prosjekter/arbeidshverdag?

### Avslutning

14. Er det noe du tenker vi bør vite om innovasjon i Posten som ikke har kommet fram i intervjuet? Er det noe vi bør inkludere i problemstillingen vår?
15. Har du noen tips til andre vi bør snakke med? Hva er deres kontaktinformasjon?



## Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Ønsker du å delta i forskningsprosjektet:

### *Hvordan overlever innovasjonen i veletablerte selskaper?*

#### *Et casestudie av Posten Norge AS*

Dette er et spørsmål til deg om å delta som informant i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan både enkeltindivider og ulike innovasjonsrammeverk kan bidra til å øke innovasjonskraften og kulturen til store, veletablerte virksomheter. Dette informasjonsskrivet gir deg grundigere informasjon om prosjektets formål og hva deltagelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med denne oppgaven er å bidra til den eksisterende forskningens kunnskap og forståelse om hvordan en kan bidra til å øke innovasjonskultur i et statlig eid selskap. Masterprosjektet strekker seg fra januar til mai 2022, og dataen vil brukes i masteroppgaven til Anne Maria Burema og Kaja Syse Jalland.

**Problemstilling:** *På hvilken måte møter og bryter et veletablert selskap som Posten Norge AS ulike barrierer knyttet til innovasjon og hvordan kan andre selskaper i lignende situasjon ta læring fra det de gjør?*

#### **Forskningsspørsmål:**

1. Hva mener ansatte har bidratt til økt innovasjon hos Posten?
2. På hvilken måte kan ulike innovasjonsmetoder påvirke innovasjonskapasiteten?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Ansvarlig for dette masterprosjektet er Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Masteroppgaven skrives også i samarbeid med Posten Norge AS, som også er masterprosjektets casestudie.

#### **Hvorfor ønsker vi at du skal delta?**

Vi har forespurt deg å delta i masterprosjektet da du jobber i Posten Norge AS (Posten) og har erfaring med prosjektarbeid som har gått på tvers av avdelinger eller innovative insentiver i selskapet. Hanna feng Diesen er vår kontaktperson, godkjent av Posten leder

avdeling for Digital Innovasjon, og også vår sparringspartner for å identifisere ansatte som kan bidra med innsikt til oppgaven.

### **Det er frivillig å delta**

Det er helt frivillig å delta i prosjektet. Dersom du velger å delta, kan du når som helt trekke tilbake din samtykke uten å oppgi noen forklaring. Alt av personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke forekomme noen negative konsekvenser dersom du ikke ønsker å delta, eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern - oppbevaring og bruk av personopplysninger**

Vi vil kun bruke de opplysningene om deg til det formålet vi har beskrevet i dette skrivet. Alle opplysninger behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. I masteroppgaven vil også dataen anonymiseres, slik at deltageren ikke skal kunne gjenkjennes i publikasjon. Etter at masterprosjektet er levert inn i mai 2022 vil eventuelle lydopptak gjort slettes. Masterstudentene Anne Maria Burema og Kaja Syse Jalland er de eneste som vil ha tilgang til datamaterialet som er samlet inn (rådata) ved behandlingsansvarlig institusjon, NMBU.

### **Behandling av opplysninger etter endt prosjekt**

Alle opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, som etter planen er i juni 2022. Personidentifiserende opplysninger slettes ved prosjektets slutt, i juni 2022.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du er identifiserbar i datamaterialet, har du rett til:

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysningene dine?**

Vi behandler kun opplysninger om deg gitt ved ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i denne masteroppgaven er i samsvar med personvernregelverket.

### Ønsker du å vite mer?

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av rettighetene dine, kan du kontakte:

- Masterstudent Anne Maria Burema på e-post [anne.maria.burema@nmbu.no](mailto:anne.maria.burema@nmbu.no) eller telefon 48149449
- Masterstudent Kaja Syse Jalland på e-post [kaja.syse.jalland@nmbu.no](mailto:kaja.syse.jalland@nmbu.no) eller telefon: 95927221.

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

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

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har fått anledning til å stille spørsmål, mottatt og forstått informasjon om prosjektet: *Hvordan overlever innovasjonen i veletablerte selskaper?* Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at personopplysninger om meg (personidentifiserende opplysninger) behandles av Anne Maria Burema og Kaja Syse Jalland frem til prosjektet avsluttes i juni 2022.

---

(Signert, dato)

## **Vedlegg 4: Posten Norge AS gjennom 375 år**

De siste 375 årene har innovasjon og villigheten til å teste ny teknologi vært en forutsetning for å drive Posten fremover i Norge. I 1647 da Postverket, i dag kjent som Posten Norge, ble etablert var det bøndene som hadde ansvar for levering av post, grunnet deres tilgang til hest og kjerre (Engebretsen, 2022). Posten opplevde store utfordringer for å få et brukbart postsystem, i et så langstrakt, tynt befolket, og geografisk og klimamessig utfordrende land som Norge, opp på beina. De veiene som fantes var dårlige og de lange og harde vintrene med isete veier gjorde at bøndene som leverte post ofte måtte gå på beina for å komme fram, men posten skulle frem (Ibid.).

På 1600- og 1700-tallet måtte posten fraktes over land, noe som viste seg å være svært tidkrevende og det ble derfor satt i gang testing av nye måter å få posten fram på (Engebretsen, 2022). Seilskuter skulle bidra til at postgangen ble raskere, men det viste seg å ikke være noe suksess. Vanskelige værforhold og forlis gjorde at Postvesenet ble nødt til å tenke annerledes, og her oppstod en av de første store milepælene på innovasjon: Postverket ble et dampskiprederi (Ibid.).

Postverket var på 1800- og tidlig 1900-tallet med på å bygge og utvikle kommunikasjonsinfrastrukturen i landet med dampskip, fly og jernbane. I år har Posten jubileum og selv 375 år etter at selskapet ble etablert, er innovasjon fortsatt et nøkkelord i konsernet. I 2018 - 2021 ble Posten Norge kåret til en av de mest innovative bedriftene i Norge, til tross for dette framhever Posten også i dag at innovasjon er viktig framover (Engebretsen, 2022). Posten setter seg stadig ambisiøse og konkrete mål, noe som er med på å skape både tempo og energi i selskapet (Engebretsen, 2022).



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway