



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Innovasjonsreisen

En kvalitativ studie av oversettelsesprosessen for innovasjonssystemet «DNB Way of Innovation»

Sofie Karoline Våga Mortensen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA), STV-3910, november 2019

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	3
2	Empirisk kontekst.....	4
2.1	DNBs strategi	4
2.2	Organisasjonen	5
2.3	Innovasjonssystemet i DNB	5
3	Teoridel	7
3.1	Oversettelse av ideer.....	8
3.1.1	Den hierarkiske oversettelsesmodellen	9
3.1.2	Kunnskapsoverføringstradisjonen	11
3.1.3	Kontekstualisering og dekontekstualisering.....	11
3.1.4	Oversettelsesregler	13
3.1.5	Motivasjon, adoptering av et konsept og innføringsfasen.....	14
3.1.6	Translatørkompetanse	15
3.1.7	Translasjon i en global kontekst.....	18
3.2	Innovasjonsteori.....	19
3.2.1	Begrepet innovasjonssystem	19
3.2.2	Medarbeiderdrevet innovasjon og innovasjonskultur	20
3.2.3	Oppsummering teoridel.....	22
4	Metodedel.....	23
4.1	Intensivt undersøkelsesopplegg.....	23
4.1.1	Enkelcase-studie.....	24
4.2	Datainnsamling	24
4.2.1	Halvstrukturert individuelt intervju.....	24
4.2.2	Formålsbasert utvalg	25
4.2.3	Intervjuguiden	27

4.2.4	Gjennomføringen av intervjuene.....	27
4.3	Dataanalyse.....	28
4.3.1	Validitet og reliabilitet	29
4.4	Å studere egen organisasjon.....	29
4.4.1	Etiske overveielser	30
5	Analysedel.....	31
5.1	Innledning analyse.....	31
5.1.1	Reisen begynner	31
5.1.2	Modningstid og motivasjon.....	35
5.1.3	Gjennombruddet.....	37
5.1.4	Adopsjon av systemet.....	38
5.1.5	Å «hente ut» idéer, dekontekstualisering.....	41
5.1.6	Lokale tilpasninger, kontekstualisering.....	44
5.1.7	Å stå i det – den standhaftige translatør.....	46
5.1.8	En felles forståelse av hva som må til	48
6	Konklusjon	50
6.1.1	Noen refleksjoner til slutt.....	51
	Referanseliste	53
	Vedlegg 1 – Mal intervjuguide.....	56
	Vedlegg 2 - Roller og verktøy: DNB Way of Innovation	58

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mitt MBA-studie i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø.

Arbeidet med denne oppgaven har vært utfordrende, men det har også vært et privilegium å kunne kombinere dette studiet med jobb.

Flere skal ha stor takk for bidrag og støtte i forbindelse med oppgaven. Min veileder Frank Holen har vært min viktigste faglige støttespiller. Informantene, som med sin kunnskap og åpenhet har gjort det mulig å realisere denne oppgaven. En stor takk skal også rettes til min arbeidsgiver for tilrettelegging, spesielt i slutfasen mot innlevering av oppgaven.

Sist men ikke minst; hjertelig takk til min familie som alltid er der for meg.

Oslo, 29. november 2019

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er *oversettelse av ideer*. I denne oppgaven betraktes innovasjonssystemet *DNB Way of Innovation* som «ideer på reise», der oppgaven studerer innovasjonssystemets «reise» i banken. Oppgavens problemstilling lyder:

«Hvordan ble innovasjonssystemet «DNB Way of Innovation» oversatt og gitt sitt innhold?»

Med bakgrunn i problemstillingen ble det utviklet to forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål én har som mål å kunne frembringe en innsikt i de ideer og konsepter som innovasjonssystemet bygger på. Forskningsspørsmål to omhandler en studie av selve oversettelsen, der fokuset er rettet mot å identifisere prosessen for oversettelsen av innovasjonssystemet. Oppgavens hovedtyngde vil dreie rundt denne oversettelsen av ideene i DNB.

For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene benyttes i hovedsak Røviks teorier om hierarkisk oversettelse, translatørkompetanse, kunnskapsoverføringstradisjon, kontekstualisering og dekontekstualisering, oversettelsesregler, og motivasjon- adopsjon og innføringsfasen.

Datainnsamlingen ble gjort gjennom individuelle dybdeintervjuer med et intensivt undersøkelsesopplegg for enkeltcase- studie, og kvalitativ metode for datainnsamling.

Resultatene fra datainnsamlingen peker på de noe utradisjonelle aspektene ved oversettelsesprosessen for DNB Way of Innovation. Ideene og systemet blir formet i en DNB-kontekst, og tilpasset de opplevde behov og utfordringer etter kontinuerlige evalueringer underveis. Det er den «radikale modus» (omvandling) av Røviks oversettelsesregler som best kan beskrive prosessen. Svaret på hvilke ideer og konsepter innovasjonssystemet bygger på ligger oppsummert i det unike kunnskapsgrunnlaget til de flerkontekstuelle oversetterne av dette systemet.

1 Innledning

Oppmerksomhet og interesse for innovasjon gjør seg gjeldende på alle samfunnsområder i dag – så vel offentlig sektor som privat. Søken etter markedsfortrinn, økt inntjening, eller reduksjon av kostnader gjennom innovasjon er tiltak med stor legitimitet. Vellykkede virksomheter forventes å ha satsinger på innovasjon – dette er også tilfellet for DNB som gjennom merkevaremålinger har vist å skille seg positivt ut med hensyn til å være en innovativ og moderne bank (DNB, 2018).

Kombinasjonen av økt konkurranse fra eksisterende og nye aktører, fremvekst og bruk av nye teknologier, endrede krav og forventninger fra kundene, samt en åpnere struktur gjennom for eksempel PSD2 (EU-direktivet som regulerer betalingstjenester, også i EØS), danner grunnlag for store endringer og høy utviklingstakt innen bank- og finansbransjen de nærmeste årene.

Innovasjon kan sies å ha vært en drivkraft for utvikling og vekst gjennom hele vår historie, og vellykkede innovasjoner vinner frem i markeds konkurransen gjennom å tilføre markedet økt kundeopplevd verdi på stadig mer effektive måter, på bekostning av mindre attraktive og mindre lønnsomme alternativer. Kontinuerlig innovasjon kan gi fordeler for en rekke interessenter: som kunder, ansatte, aksjonærer og eiere. Dette krever et bredt engasjement og forpliktelse i virksomheten, med arbeid på tvers av avdelinger og fokus på kontinuerlig læring (Aasen & Amundsen, 2011, s. 132).

DNB har gjort mye for å øke innovasjonskraften de senere årene, og i 2019 ble banken kåret til Norges nest mest innovative bedrift av Innovasjonsmagasinet (Berg, 2019). Den overordnede strategien til DNB heter 4 The Future. Strategien bygger på fire områder som vurderes avgjørende for å lykkes med å skape de beste kundeopplevelsene. Ett av disse fire områdene er målet om å øke innovasjonskraften (DNB, 2018).

Temaet for denne masteroppgaven er *oversettelse av ideer*. Formålet med oppgaven er å se på utviklingen av ett nytt system for innovasjon i DNB. Fokuset er todelt; oppgaven ser på hvilke ideer og konsepter systemet bygger på, og hvordan disse ideene er blitt oversatt i banken. Begrepene oversettelse og *translasjon* sees naturlig i forbindelse med kunnskapsoverføring. Det å lykkes med kunnskapsoverføring, eller oversettelse/overføring av

«beste praksis», blir gjerne sett på som et konkurransefortrinn. Det å skape og nyttiggjøre seg av ny kunnskap kan være avgjørende for en organisasjons suksess (Nilsen, 2007, s.8).

I denne oppgaven betraktes innovasjonssystemet *DNB Way of Innovation* som «ideer på reise», der oppgaven studerer innovasjonssystemets «reise» i banken. Denne prosessen handler blant annet om materialiseringen av ideer lokalt. Røvik (2007, s. 320) mener translatørkompetanse kan være en kritisk suksessfaktor for organisasjoner, dersom de evner å lage gode oversettelser av praksiser og ideer.

Innovasjonsmeldingen 2019, som er en benchmarkundersøkelse om hvordan etablerte, norske selskaper bygger infrastruktur for innovasjon, slår fast at kontinuerlig vekst fra innovasjon krever at arbeidet er satt i et helhetlig system, men at det er langt fra alle selskaper som gjør dette (Shifter & Fueled, 2019). I så måte er DNB ett av de selskapene som er i front på dette området.

Innovasjonssystemet i DNB bygger blant annet på ideer fra boken *The Corporate Startup* – boken handler om hvordan etablerte bedrifter kan utvikle suksessfulle systemer for innovasjon. Viktigheten av fokus på innovasjon blir oppsummert i dette utdraget fra *The Corporate Startup*:

We are living in an era where innovation is imperative. It is undeniable that the world around us is changing. Technology and software have transformed business, and continue to do so in more and more dramatic ways (...). Corporate leaders have to respond. Innovation can no longer be viewed as a sideshow. It is now the way to do business in the 21st century and a key driver of sustainable growth (Gons, Toma & Viki, 2017, s. 11).

Et innovasjonssystem består av en rekke elementer som henger sammen og forsterker hverandre. DNBs innovasjonssystem består av flere verktøy og roller innenfor tre områder; strategi, ledelse og praksis. En beskrivelse av innovasjonssystemet følger i neste del av oppgaven.

Translasjonen av innovasjonssystemet er aktiviteter som har flere faser, og som involverer flere aktører i DNB. Et mål er at denne oppgaven skal kunne ha nytteverdi i form av å øke innsikten når det gjelder kunnskapsoverføring i DNB. Det finnes interessant forskning på feltet som handler om translasjon og oversettelse av ideer og konsepter, men forskning som

omhandler oversettelse av innovasjonssystemer direkte er ikke like utbredt. Dette kan ha sammenheng med at det ikke er like vanlig at bedrifter har innovasjonssystemer som en del av sin beste praksis.

1.1 Problemstilling

Fokuset i oppgaven er som nevnt todelt, og problemstillingen lyder:

Hvordan ble innovasjonssystemet «DNB Way of innovation» oversatt og gitt sitt innhold?

Med bakgrunn i problemstillingen ble det utviklet to forskningsspørsmål:

- 1.) Hvilke ideer og konsepter bygger innovasjonssystemet på?
- 2.) Hvordan er ideene/systemet oversatt i banken?

Forskningsspørsmål én har som mål å kunne frembringe en innsikt i de ideer og konsepter som innovasjonssystemet bygger på. Begrepet *konsept* kan blant annet forstås som samling av ideer (Store norske leksikon, 2019).

Det andre forskningsspørsmålet omhandler en studie av selve oversettelsen. Fokuset er rettet mot å identifisere prosessen for oversettelsen av innovasjonssystemet, forstått som ideenes reise i banken. Oppgavens hovedtyngde vil dreie rundt denne oversettelsen av ideene i DNB.

Oversettelsen kan studeres med bakgrunn i to ulike faser av oversettelsesprosesser. Ved hjelp av begrepene dekontekstualisering og kontekstualisering kan man forstå disse fasene bedre. Det legges altså til grunn at translasjon i forbindelse med oversettelse kan forstås gjennom; å gi ideene et representasjonsmessig innhold, såkalt dekontekstualisering, og å gi ideene et konkret innhold, gjennom kontekstualisering. Forskningsspørsmål én, som handler om hvilke ideer og konsepter systemet bygger på kan sees i sammenheng med dekontekstualisering, fordi det også handler om å «ta ut» noen ideer og konsepter fra ulike sammenhenger. Forskningsspørsmål to retter seg mot kontekstualisering, fordi systemets reise i banken blant annet handler om å tilpasse ideene til at systemet passer inn i en DNB-kontekst.

Overnevnte problemstilling kan sies å være beskrivende, da hensikten er å beskrive fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 14). Gjennom en kvalitativ undersøkelse med intervju av sentrale personer som har jobbet med innovasjonssystemet i DNB, er ønsket å frembringe en innsikt i dette fenomenet.

2 Empirisk kontekst

Videre følger en beskrivelse av organisasjonen og systemet som studeres.

2.1 DNBs strategi

DNB er Norges største bank, og tilbyr et komplett tilbud av finansielle tjenester gjennom mobil, nettbank, bankkontorer og internasjonale kontorer (dnb.no). «Vi er her. For at du skal være i forkant»; dette er DNBs oppdrag, og er svaret på hvorfor banken er til for kunder, samfunn og ansatte. Oppdraget er til for å gi retning for valg og prioriteringer, og skal inspirere til innovasjon og drive endring (DNB, 2019).

Det med å være i forkant handler blant annet om å finne innovative løsninger for fremtiden, og de to siste årene har DNB tatt flere grep for å øke innovasjonskraften. Dette er blant annet gjort ved å bygge forståelse for behovet, samt levere nye produkter og tjenester, som appen Spare og lansering av ny mobilbank.

4 The Future-strategien ble lansert i 2017 og bygger på fire områder som vurderes avgjørende for å lykkes med å skape de beste kundeopplevelsene. Ett av disse målene er å øke innovasjonskraften, de andre tre er; ønsket om å bli bedre på bruk av kundeinnsikt, gjennomføring av et internt kompetanseløft og integrering av samfunnsansvar i prosessene til banken (DNB, 2018).

I rapporten «The Future of digital banking», publisert i 2019, heter det at i løpet av de neste ti årene vil vi se større endringer i banksektoren enn vi har sett i løpet av de siste hundre årene. Dette er ikke kun med bakgrunn i teknologiutviklingen, men også relatert til en rekke strukturelle, sosioøkonomiske og regulatoriske endringer, samt endringer i miljø. Rapporten setter fokus på fire områder som spesielt vil kunne øke bankenes evne til å levere forbedrede finansielle fortrinn; det er bruk av data, *utvikling av nye forretningsmodeller*, regulering og teknologi (KPMG, 2019).

I strategien til DNB heter det at innovasjonskraften ligger i å finne de smarte løsningene, samt å være gode på gjennomføring. Dette er bakgrunnen for at DNB Way of Innovation innføres, for å ta banken raskere fra idé til gjennomføring, og sørge for at de riktige initiativene blir prioritert og at andre prosjekter skrinlegges raskere. Systemet skal sørge for at ideene blir vurdert raskt mot øvrige strategiske prioriteringer, og at ideene dekker reelle behov for kundene, at de blir validert og vil generere verdi for DNB (DNB, 2018).

2.2 Organisasjonen

DNB har nærmere 10 000 ansatte, og består av flere forretningsområder (FO) og støtteområder. Innovasjonsarbeidet skjer i mange ulike forretningsområder i banken, og utviklingen av DNB Way of Innovation har pågått over lengere tid, med bidrag fra flere utviklingsmiljøer. Payments & Innovation, som er et av forretningsområdene i banken, har hovedansvaret for DNBs plan og system for innovasjon.

Payments & Innovation (tidligere New Business) har ansvar for å sikre god kobling mellom strategiske prioriteringer og det innovasjonsarbeidet som i sum leveres fra hele DNB. Noe av det viktigste i dette arbeidet er å bygge en tydelig prosess for innovasjon, slik at det skal være godt kjent hvor og når beslutninger blir tatt, og at man på denne måten sikrer god koordinasjon på tvers av områdene (DNB, 2018).

Første juni 2019 kom formelt den nye divisjonen Innovation Management & Practice på plass i Payments & Innovation. Tanken er at viktige ressurser samles og dermed bidrar til at DNB øker innovasjonskraften. Innovasjon i DNB skal skje innenfor et felles rammeverk og metodikk, og beskrives med samme språk.

2.3 Innovasjonssystemet i DNB

For å realisere 4 The Future viste man til et behov for å systematisere innovasjonsarbeidet, for å øke treffsikkerheten i produkt-, konsept- og tjenesteutvikling, samt for å effektivisere hvordan man prioriterer, iverksetter og følger opp tiltak. DNB Way of Innovation er et system for å prioritere, iverksette, måle og praktisere innovasjon.

Personmarkedet (PM) var første forretningsområde som skulle teste løsningen i pilot. Systemet gjennomgikk tre måneders pilot som startet i februar 2019, der fire ideer og team i første omgang valgt ut for å delta. Evaluering og erfaringer fra dette arbeidet ble presentert til konsernledelsen i mai 2019, der det ble besluttet at innovasjonssystemet skulle videreføres med anbefalte forbedringstiltak (personlig kommunikasjon, e-post, 30. juni 2019).

Systemet er under kontinuerlig forbedring og utvikling, men består av tre hoveddeler som binder sammen hvordan man ønsker å jobbe med innovasjon, disse er; strategi, ledelse og praksis. Strategidelen består av blant annet av; Innovation Board, innovasjonstese og portefolier. Ledelsesdelen har Innovation Manager-rollen som den viktigste. Praksisdelen består av teamene og innovatørene som tar i bruk innovasjonssystemet, og verktøyene de benytter.

Det er ikke alle rollene og verktøyene i systemet som er ferdig utviklet eller tatt i bruk aktivt, men under er en oversikt over noen av mest sentrale roller og verktøy så langt:

Innovation Board – består av tre til fem personer med mandat til å utføre innovasjonsstrategien på vegne av hvert enkelt FO, disse personene kan ta begrensede investeringsbeslutninger om ideer, ved hjelp av verktøy som innovasjonstesen og portefolier. Innovation manager er ett av medlemmene i innovation board. Teamene presenterer ideer og fremskritt annenhver uke til Innovation Board og får tilbakemeldinger og råd for hva de skal fokusere på for neste iterasjon.

Innovation Manager – en lederrolle for team og ideer. Dette er en nøkkelperson som skal hjelpe til med implementering, forbedringer og ferdighetsutvikling relatert til bruk av systemet i hvert FO.

Innovatørene og innovasjonsteamene – de personene som utforsker og tester sine ideer ved hjelp av innovasjonssystemets verktøy og roller.

Innovation Thesis – kan beskrives som ett «kompass», en tese som beskriver hvilke ideer man skal fokusere på i ett FO når det kommer til innovasjon.

Business Unit Portfolio – en oversikt over alle de prosjekter som til en hver tid er under utvikling i hvert FO (investeringer over 1MNOK, og mindre investeringer vurdert til medium/høy risiko). Dette verktøyet gir en oversikt så man kan sammenligne forskjellige initiativ basert på kostnader, risiko og estimerte effekter, for å kunne prioritere investeringer og allokere ressurser (DNB, 2019)

Erfaringene etter pilot viste til at innovasjonssystemet hadde bidratt til å holde fokus og fremdrift for de teamene som har vært del av piloten. Teamene evaluerte ved slutten av piloten at de hadde fått nyttige tilbakemeldinger underveis (fra Innovation Board) og hadde evnet å justere retning raskere enn tidligere. En del av erfaringen var at roller og verktøy hadde bidratt til at man i mindre grad konkluderte basert på antagelser og magefølelse, og at man i større grad justerer retning og fattet beslutninger basert på kundebehov og fakta. En del av tilbakemeldingen var også at Innovation Board hadde fått god bistand og nyttige verktøy for å prioritere, iverksette, følge opp, og holde et mer helhetlig blick på sentrale prosjekter i PM (personlig kommunikasjon, e-post, 30. juni 2019)

En mer utfyllende beskrivelse av roller og verktøy fra første versjon av innovasjonssystemet er med som vedlegg nr. 2 i oppgaven

3 Teoridel

Denne delen av oppgaven er en redegjørelse for de teoretiske nøkkelbegrepene og perspektivene som skal anvendes i analysen. Teorien som beskrives her er valgt ut med bakgrunn i å kunne svare på problemstillingen og de to forskningsspørsmålene.

Ett av forskningsspørsmålene omhandler *hvordan ideene er oversatt i banken*. Mange tenker nok fortsatt på oversettelse som det å overføre en tekst fra ett skriftspråk til et annet. Slik lyder også definisjonen fra store norske leksikon (2019), der det også listes opp noen prinsipper for oversettelse. Der heter det at disse prinsippene blant annet avhenger av hvilken type tekst det er, og hvem teksten henvender seg til.

Det som gjør en tekst til en oversettelse, er jo ikke nødvendigvis at den sier nøyaktig det samme som originalen, men at den fungerer i stedet for den. Derfor kan samme tekst ha flere oversettelser til ett og samme språk. Det er heller ikke åpenbart hva som er god eller dårlig oversettelse, eller hva som er riktig eller feil. Også det kommer an på hva man oversetter, hvem man oversetter for, og gjeldende normer. Disse normene ser forskjellige ut i ulike kulturer og forandrer seg dessuten over tid (Store norske leksikon, 2019).

Etter ca. 1980 er ikke lenger «Translation studies» en forskningstradisjon som kun er avgrenset til å studere oversettelser av språk. Man kan si at dette er et fagfelt der en rekke former for sosial kommunikasjon og ytringer kan forstås og studeres som translasjon, også utvikling og distribusjon av organisasjonsideer (Røvik, 2007, s. 254).

For å få et mer helhetlig bilde av prosessen for oversettelse av ideene som DNB way of innovation bygger på, sees dette i lys av teorier om translasjon og oversettelse. Røvik (2007) beskriver at de tematiske omdreiningspunktene i boken er spørsmål om utvikling, spredning, overføring, etterspørsel, mottak og utnytting av ideer. Her er den teoretiske ambisjonen blant annet å videreutvikle den fransk-skandinaviske teorien fra 1980-1990-årene om idé- og

kunnskapsoverføring som nettopp en form for oversettelse. Det har derfor blitt vurdert som naturlig og ikke minst nyttig å ha Røviks teorier som teoretisk grunnlag.

Røvik (2007) beskriver at det finnes så vel gode som dårlige oversettelser av praksiser og ideer, og at sannsynligheten for å lykkes med kunnskapsoverføring blant annet avhenger av hvorvidt organisasjoner evner å bygge opp god translatørkompetanse. Man kan se på innovasjonssystemet som ideer på reise; fra *tankene* om å ha en mer strukturert tilnærming til innovasjon oppstår, til det som blir til DNB Way of Innovation. Begrepene oversettelse og translasjon anvendes til å analysere prosessen denne idéreisen innebærer.

Røviks teorier suppleres blant annet av Barbara Czarniawskas (m.fl) teorier om translasjon. Hun er en annen forsker med faglig tyngde på dette området, som det kan være naturlig å se til. Den teoretiske retningen har de senere årene vært opptatt av sammenhengen mellom generelle ideer og konkrete lokale endringer (Røvik, 2007).

3.1 Oversettelse av ideer

For at en idé - en tanke, et bilde - skal begynne å reise, må den materialisere seg; den må bli et objekt. En idé eller et bilde kan oversettes til en tekst, en tegning, en modell; den kan også reise i hjernen eller i hendene på en reisende person, og materialisere seg ved ankomst (Czarniawska, 2014, s. 111). I dette tilfellet har ideene blitt til det som kanskje best kan beskrives som et system, et annet ord som kan brukes er rammeverk.

De ideene og konseptene hvis oversettelse skal studeres, trenger altså ikke være en fysisk gjenstand som har fått sin form en gang for alle. I stedet kan man betrakte disse som en idéer og konsepter som endres og omformes etter hvert som nye aktører kommer i kontakt med dem (Czarniawska et al. 1996, Nilsen 2007).

Man kan si at ideene og konseptene beveger seg på grunn av menneskelig nysgjerrighet og interesse for nye ting, og ved hjelp av energien som produseres av hver oversettelse. Selv ideer som har materialisert seg, vil de ikke bevege seg hvis ingen viser interesse for dem eller ønsker å oversette dem til deres egne behov (Czarniawska, 2014, s. 111).

En organisasjons evne til å *lære* kan betraktes som en dynamisk ressurs. I det ressursbaserte perspektivet på strategi er hovedpoenget at en organisasjons konkurransefortrinn først og fremst er knyttet til de ressurser organisasjonen har og kan utnytte. Men like viktig som å ha

ressurser, er det for organisasjoner å ha evne til å kunne skaffe seg nye ressurser, utvikle de ressursene man har, og kombinere dem på nye måter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 355). Dette er tett knyttet til organisasjoners evne til å lære, eller tilegne seg kunnskap, og kan sees i sammenheng med kunnskapsoverføring og evnen til å kunne oversette ideer og praksiser.

Ser man på ideoverføring og endring i et instrumentelt perspektiv legges det til grunn at endring kan styres og planlegges ved hjelp av formell struktur, og at effektene blir som planlagt. Organisasjoner ses på som instrumenter og kan styres ved hjelp av bestemte virkemidler for å nå ønskede mål. Ser man derimot på ideoverføring i ett skandinavisk nyinstitusjonelt perspektiv, er strukturen mer åpen, og denne forskningstradisjonen baserer seg mer på forandring, slik som vi finner det vektlagt hos Czarniawska (et al. 1996, s. 5):

Change and stability together become an organizational norm, as the logic of appropriateness is seen as complimentary to the logic of consequentiality. Describing organizations as a combination of change and stability assumes the paradoxicality of organizational life.

Selve begrepet «skandinavisk institusjonalisme» ble sannsynligvis første gang brukt i publikasjonen det refereres fra i utdraget over. Skandinavisk institusjonalisme skiller seg fra den amerikanske først og fremst ved at oppmerksomheten i større grad er rettet mot ideenes mottaksside, det vil si mot de enkelte organisasjoner og de prosesser som utløses og spilles ut i møtet mellom eksterne, gjerne transnasjonale, reformideer, og den enkelte virksomhet med sine tradisjoner, sin teknologi, sine verdier og sine erfaringsbaserte innsikter. Dels er man opptatt av hva som skjer med virksomheten, og dels av hva som skjer med ideene som følge av slike «møter» (Røvik, 2007, s. 38).

I mange skandinaviske case-studier viser empirisk-baserte innsikter at organisasjoner gjerne har sterke aktører og aktørgrupper, som er aktive i forhold til omgivelsene, som velger i tilbudet av ideer, og som ofte prøver å omsette ideer til praksis (Røvik, 2007). Hvilke aktører som kan være involvert i en slik prosess blir nå beskrevet ved hjelp av Røviks (2007) hierarkiske oversettelsesmodell.

3.1.1 Den hierarkiske oversettelsesmodellen

Når man skal studere oversettelsesprosesser, er det nødvendig med en oversikt over hvilke arenaer og aktører som er involvert i prosessen. Røvik (2007, s. 294-295) anvender en modell som beskriver fem forskjellige antakelser om hovedtrekkene for å kunne se eventuelle

mønstre når ideer skal tas inn og tas i bruk i organisasjoner, dette er den hierarkiske oversettelsesmodellen:

Top-down-orientering; Går ut på at organisasjonsideer først og fremst kommer inn i organisasjonen øverst i den hierarkiske strukturen, via toppledelsen. Dette er en oversettelseskjede som løper vertikalt, for eksempel fra konsernledelsen til underliggende divisjoner.

Problembetinget søking etter løsninger: Her forventes det at ledelsen har tydelige oppfatninger av hva som oppleves som problemer og utfordringer i virksomheten, og ideer som tas inn sees på som mulige løsninger til disse problemene. I ledelsen vil de ideene som velges, bli oppfattet som verktøy og som logisk sammenhengende konsept, men det er først og fremst toppledelsen som har myndighet til å ta inn og implementere nye ideer.

Begrenset frihet til oversettelse: Det vil være rom for lokale tilpasninger, men ledelsen vil likevel være opptatt av å kontrollere og forsikre seg om at de lokale tilpasningene er innenfor rammene. Her har toppledelsen klare oppfatninger om, og planer for, hvordan ideen skal implementeres.

Stimulus-respons-basert sekvensialitet: Etter at en versjon er blitt oversatt og konkretisert på et hierarkisk nivå, vil den sendes nedover til neste nivå i den hierarkiske strukturen. Dette vil utløse aktiviteter for videre oversettelser med tilpasninger etter lokale forhold.

Fra det abstrakte til det konkrete: Abstrakte og utydelige ideer kommer inn i toppen av virksomheten, men får et stadig mer konkret innhold etter hvert som de beveger seg nedover og innover i virksomheten – også her blir de gjenstand for lokal oversettelse og tilpasning i hvert hierarkiske nivå.

Den hierarkiske oversettelsesmodellen oppsummerer utbredte og rasjonalistiske oppfatninger av hva som skjer, og hvordan det skjer når man forsøker å ta inn og implementere nye ideer i en organisasjon. Men modellen passer ikke for alle tilfeller av oversettelse, og det blir en del av denne oppgaven å finne ut av hvor innovasjonssystemet i DNB plasserer seg i dette landskapet, om de eventuelt kan beskrives i krysningspunktene mellom de ulike delene av oversettelsesmodellen.

3.1.2 Kunnskapsoverføringstradisjonen

Kunnskapsoverføringstradisjonen er en felles betegnelse på forskningstradisjonen som er rettet mot utvikling, overføring, mottak og utnytting av kunnskap internt i multinasjonale selskaper (MNS). DNBs størrelsesorden gjør at det kan være naturlig å studere innovasjonssystemet også i lys av denne forskningstradisjonen. Det er tre ulike teoretiske innfallsvinkler som preger forskningen om kunnskapsoverføring.

Den første er en generell *kunnskaps- og utviklingsoptimisme*, som baserer seg på en underliggende tro på at det kan finnes noen overlegne produkter, varer og tjenester, eller prosesser (måter å utføre arbeidet på) som man kan identifisere og så overføre til andre, slik at det blir fremskritt for hele selskapet. Det andre kjennetegnet ved denne tradisjonen er en klar *verktøyorientering*. Det som overføres, og som ofte omtales som kunnskap eller innovasjon, fremstilles gjerne som verktøy for å forbedre ulike organisatoriske funksjoner og prosesser (Røvik, 2007, s. 42). Det tredje kjennetegnet er *et normativt og nytteorientert utgangspunkt*. Her er man opptatt av å avdekke faktorer som hemmer og fremmer effektiv utvikling, spredning og utnytting av kunnskap.

Jakten på kritiske faktorer for vellykket utvikling, overføring og anvendelse følger stort sett fire hovedspor: a) trekk ved de enhetene der kunnskapen skal utvikles, b) trekk ved kunnskapen som søkes overført, c) trekk ved overføringen, og d) trekk ved den mottakende enheten (Røvik, 2007, s 43). Denne oppgaven tar ikke sikte mot å svare på om det har vært en vellykket overføring, men har heller et overordnet perspektiv på oversettelsesprosessen. Oversettelsen kan studeres med bakgrunn i to ulike faser av oversettelsesprosesser, kontekstualisering og dekontekstualisering, disse fasene blir nå nærmere beskrevet.

3.1.3 Kontekstualisering og dekontekstualisering

Fenomenet «overføring av organisasjonsoppskrifter» kan i følge Røvik (2007, s. 22) analytisk sett inndeles i to hovedtyper prosesser, i form av dekontekstualisering og kontekstualisering.

Dekontekstualisering handler om å hente «noe» ut av en sammenheng. Det viser til de tilfeller der en organisatorisk praksis og/eller oppskrift er identifisert og forsøkes tatt ut av en kontekst (for eksempel en organisasjon, bransje etc.), ofte med sikte på at den skal føres over og innføres i en eller flere andre kontekster.

Man kan skille mellom to ulike former for dekontekstualisering, den første er «løsrivelse». Det betegner tilfeller der en konkret, vellykket praksis i en bestemt virksomhet forsøkes gitt

en idemessig representasjon med sikte på overføring til andre virksomheter. Den andre formen kaller Røvik (2007, s.22) for «pakking». Det refererer til tilfeller der en immateriell ide eller oppskrift som sirkulerer innenfor en bestemt kontekst, forsøkes gitt en mer allmenn form slik at den blir mer overførbar til andre kontekster.

Med kontekstualisering menes det her at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst. Når en idé «reiser inn» i en bestemt organisasjon, kommer den vanligvis inn i en kompleks kontekst som består av blant annet formelle og uformelle strukturer, rutiner, prosedyrer og kulturer. Her finnes mennesker som arbeider, og som med sine identiteter og kunnskaper allerede har etablerte måter å utføre oppgavene på. Her kan det finnes mer eller mindre tydelige interessekonflikter og konfliktlinjer (Røvik, 2007, s. 293).

Kontekstualisering dreier seg om prosessen der en organisasjonsidé skal gjøres om til å være praktisk anvendbar i den organisasjonen som skal innføre den (Røvik, 2007). Czarniawska (1996) understreker at det i denne fasen må tas hensyn til lokale forutsetninger, samt at ideen må konkretiseres slik at de som tar den i bruk forstår hvordan de skal handle. «Dårlig» oversettelsesarbeid kan handle om mangler ved implementeringen, det vil si være knyttet til introduksjonen av en idé i en bestemt organisasjon.

«Dårlig» oversettelsesarbeid kan også til dels handle om mangler ved måten man gjennomfører dekontekstualisering av praksiser på. Dette er hvis oversetteren ikke evner å lage en dekkende idemessig representasjon av en vellykket praksis, som er identifisert og forsøkt overført (Røvik, 2007 s. 321).

Enkelte organisasjoner begynner en oversettelse med å utarbeide sin egen representasjon av den oppskriften man ønsker å ta i bruk. Basert på innhentet litteratur osv. utvikler organisasjonen sitt eget «objekt» ut fra lokale rammebetingelser. Ofte kan en prosjektgruppe eller et konsulentfirma bli satt til å gjøre jobben, som så blir «manualen» det refereres til når de konkrete grepene skal gjøres. Arbeidet innebærer at man i organisasjonen utvikler sin egen forståelse og tolkning av den nye kunnskapen. Innenfor skandinavisk nyinstitusjonalisme er man blant opptatt av å studere de innholdsmessige «omskrivninger» av ideer som følge av at de reiser ut og inn av stadig nye kontekster, eller beveger seg mellom ulike nivåer (Nilsen, 2007, s. 89). Kontekstualisering og dekontekstualisering kan også sees i sammenheng med Røviks (2007) oversettelsesregler.

3.1.4 Oversettelsesregler

I følge Røvik (2007, s. 306) kan man skille mellom fire oversettelsesregler, disse er; kopiering, addering, fratrekking og omvandling. Oversettelsesreglene handler om hva som skjer med innholdet i ideene når man forsøker å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster. Videre deler Røvik disse inn i tre forskjellige moduser; den reproduserende modus, den modifierende modus, og den radikale modus.

Den reproduserende modus (kopiering) kan beskrives som tanken om at man kan identifisere beste eller overlegne praksiser i bestemte organisasjoner, og så overføre dem som kopier til andre organisasjoner, slik at man gjenskaper både praksisen og effektene av den. Sannsynligheten for at kopiering vil bli anvendt, og for at man lykkes med det, kan henge sammen med hvor *oversettbart* og *omformbart* det som skal overføres er (Røvik, 2007, s. 309). En praksis' oversettbarhet henger blant annet sammen med dens eksplisitet, dens kompleksitet og dens innvevdhet. Tanken er at *jo mer eksplisitt* en praksis er – med andre ord; jo mer tydeliggjort og kommuniserbar den er, *jo mindre innvevd* den er – det vil si; lite forankret i den øvrige organisatoriske kontekst, og dermed lett avgrensbar, og *jo mindre kompleks* den er- det vil si at den drives av enkel teknologi, med få aktører involvert, og med en enkel/lett oppbyggbar og utskiftbar kompetanse, desto større er muligheten for å kopiere den (Røvik, 2007, s. 310).

Den modifierende modus (addering og fratrekking) handler om å legge til eller trekke fra elementer i en oversettelse. Dette kan også handle om å forsterke enkelte elementer og dempe andre elementer, eller ta de helt ut av oversettelsen. Man kan skille mellom to former for addering og fratrekking – rasjonell-strategisk og uintendert. Rasjonell-strategisk addering og fratrekking har ofte grunnlag i relativt klare intensjoner, for eksempel hvilken lokal versjon som vil gi best økonomisk profitt og være mest effektiv. For å unngå at endringene som må gjennomføres blir for omfattende og ressurskrevende, kan det gjøres moderate forandringer. Det kan også være mange grunner til at man utelater og/eller legger til, uten egentlig å ville det; dette kalles uintendert addering og fratrekking (Røvik, 2007, s. 313-314).

Den radikale modus (omvandling) handler om grunnleggende endring av ideer – gjerne både av form og innhold, slik at den lokale varianten som utvikles, snarere enn å være en representasjon av en bestemt ekstern praksis/ide, fremstår som en lokal innovasjon (Røvik 2007, s. 315). Med andre ord er man ikke bundet av enkelte oppskrifter, men står friere i tilpasningen og utformingen lokalt. Her blir suksessoppskrifter brukt mer som

inspirasjonskilder, og den lokale oversetter har stor frihet til å omforme den versjonen som skal oversettes. Man kan for eksempel velge å la seg inspirere av flere praksiser og ideer som man så i sin egen organisasjon kombinerer og blander slik at det fremstår som lokalt og egenartet (Røvik 2007, s. 317). I analysedelen av oppgaven blir disse oversettelsesreglene sett i lys av innovasjonssystemet i DNB, viktig her er også hva som skjer med virksomheten når en oppskrift skal «adopteres».

3.1.5 Motivasjon, adoptering av et konsept og innføringsfasen

Når en organisasjonsoppskrift «reiser» fra utsiden og inn i organisasjoner, kaller Røvik (1998, s. 113) denne reisen med en fellesbetegnelse for «adoptering». Begrepet refererer til ett sett prosesser som dels foregår utenfor, og dels innenfor rammen av den enkelte organisasjon. «Innreisen» har som oftest verken en tydelig begynnelse eller slutt, men kan sies å begynne når ett eller flere organisasjonsmedlemmer blir oppmerksom på og begeistres for en (eller flere) organisasjonsoppskrift(er). Adopteringen kan være motivert av opplevde problemer eller utfordringer i organisasjonen (Røvik, 1998, s. 119). I analysedelen blir *motiveringsfasen* nærmere beskrevet.

På sikt gjøres det valg om å adoptere, og oppskriften forsøkt så bearbeidet og tatt i bruk på rutinemessig basis, med sikte på at den skal få styrende virkning på noen aktiviteter i organisasjonen (Røvik, 1998, s. 113). Dette kan være en kompleks og sammensatt prosess, ofte strukket ut over lengere tid, som ikke enkelt lar seg forklare eller måle. Det er da nyttig å ha et teoretisk begrepsapparat man kan forholde seg til, slik at man kan danne seg et mer tydelig bilde av prosessen.

Når konsepter og ideer skal adopteres av en organisasjon må disse bearbeides og tilpasses, og sannsynligheten for at en oppskrift skal virke godt i praksis og gi bedre resultater øker dersom den «installeres» riktig. Røvik (1998, s.145) beskriver «innføringsfasen» som både spennende og kritisk, blant annet fordi det skjer så mye med en oppskrift i denne fasen. Røvik (1998) påpeker at et konsept først er adoptert når det er nedfelt i nye rutiner i organisasjonen, og presenterer tre teorier som kan beskrive hva som skjer med ideer og konsept i innføringsfasen;

Rask tilkøpling: kjennetegnes ved at (for eksempel) et verktøy er ferdigutviklet og klar til å bli tatt i bruk. Positive effekter forventes kort tid etter adopteringen, men dette forutsetter at implementeringen skjer på riktig måte. Dette fremstilles ofte som en verktøykasse som vil kunne bli tatt i bruk umiddelbart uten særlig tilpasninger og omforminger (Røvik, 1998, s.

146). Organisasjonsstrukturen består av regler for hvem som skal gjøre hva, og hvordan de ulike oppgavene skal utføres (Røvik, 1998).

Frastøting: kjennetegnes ved at ideer frastøtes av organisasjonen dersom de oppfattes som lite kompatibel med organisasjonens praksis. Innenfor den klassiske institusjonelle skole i organisasjonsteorien finner man ofte forestillingen om at organisasjoner er komplekse, verdibærende og integrerte institusjoner som er generelt motstandsdyktige overfor forsøk på raske og omfattende endringer. Man kan si at oppskriften som man ønsker å innføre må bestå en slags kompatibilitetstest, der den må være både teknisk og verdimessig kompatibel med organisasjonen for å slippe inn (Røvik, 1998, s. 148).

Frikopling: Kjennetegnes ved at ideene kan bli implementert i mindre deler av organisasjonen, og dermed i liten grad får styrende virkninger på organisasjonen. Det kan for eksempel dreie seg om at det er en frikopling mellom prat og praksis; man snakker om at man har adoptert et moderne konsept, men i virkeligheten er den daglige driften nokså upåvirket (Røvik, 1998, s. 149).

Røvik (2007, s. 355) benytter også begrepet «mutasjon» i betydningen at organisasjonsideer endres. Det skjer ikke sjelden i form av «omdøping», det vil si at man bytter språklig merke, for eksempel ved at man begynner å referere til ideen/konseptet med et lokalt navn.

Omdøping kan være ett uttrykk for identitetsmarkering. Ved å la et generelt konsept få et lokalt navn markeres det at man er en selvstendig organisasjon og ikke en «moteløve» som adopterer de organisasjonsideene og begrepene som til enhver tid er populære. For det andre kan organisasjonsintern omdøping også være uttrykk for mer eller mindre bevisste forsøk på å omgå organisasjonens forsvarsverk i forhold til det som er nytt. Mye tyder på at ideenes språklige innpakning kan være avgjørende for hvorvidt det blir aktivisert motstand mot ideene eller ikke (Røvik, 2007, s. 356). I slike prosesser blir også kompetansen rundt oversettelsen viktig, som vi ser på i neste avsnitt der oversetterens translatørkompetanse blir vektlagt.

3.1.6 Translatørkompetanse

Det gjøres enormt mange forsøk på å overføre kunnskap og ideer, og mye tyder på at distribusjonen av translatørkompetanse, og dermed av evnen til å lage gode oversettelser av praksiser og ideer, er en kritisk faktor som kan bidra til å forklare både suksesser og fiaskoer (Røvik, 2007, s. 320).

Den gode oversetteren kjennetegnes ifølge Røvik (2007) av følgende egenskaper: kunnskap om ideen og konteksten den skal inn i, mot til å legge til eller trekke fra ut fra hva oversetter selv vet vil fungere i konteksten, tålmodighet- fordi ideer erfaringsmessig trenger relativt lang modningstid før de finner veien til praktisk handling, og til sist styrke til å møte motstand og konflikter når nye ideer utfordrer etablerte praksiser.

Mye tyder på at organisasjoners kapasitet og kompetanse til å oversette ideer blir en stadig viktigere strategisk ressurs for å lykkes med kunnskapsoverføring (Røvik, 2007, s. 320-324), og at mislykkede forsøk kan skyldes «dårlig» oversettelsesarbeid. Translatørkompetanse kan generelt antas å bestå i en kombinasjon av på den ene siden kunnskap om vertsorganisasjonen og praksisen, og på den annen side evne til å lage idemessige representasjoner, samt å kunne formidle dette til ulike grupper (Røvik, 2007, s. 281)

Sentralt i oversettelsesprosessen er altså menneskene som har jobbet med oversettelsen, derfor blir dette vektlagt i denne oppgaven. For å si noe om hva som karakteriserer dyktige oversettere peker Røvik (2007, s. 325) på disse «translatørdydene»: kunnskap, mot, tålmodighet og styrke.

1) Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter

Den gode oversetteren av organisasjonsideer beskrives som en som må ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt om konteksten det skal oversettes fra og til. I tillegg må oversetteren besitte kunnskap om oversettelsesprosesser – det vil si hvordan man best kan gå frem når man henter ut «noe» fra en kontekst, samt hvordan man introduserer og realiserer det i en annen kontekst (Røvik, 2007, s. 326).

Særlig viktig er det at oversetteren kan kombinere kunnskap om både «avgivende» og om «mottakende» kontekst. Man kan trekke paralleller til oversettelse av språk – der det selvfølgelig er avgjørende å kunne begge språk dersom man skal oversette en tekst. Denne kombinasjonen av kunnskap utgjør den gode translatørs unike kunnskapsgrunnlag, og slik kunnskap er en helt grunnleggende forutsetning for å kunne gjennomføre selve oversettelsesprosessen, som ofte består av komplekse kognitive prosesser (Røvik, 2007, s. 326).

2) Den modige og kreative oversetter

Den modige og kreative oversetter må evne å finne ut av hvilke oversettelsesbegreper- regler og moduser som er hensiktsmessige og bruke, og passe på at man adderer og fratrekker de riktige elementene. Her kan det også dreie seg om å skape ett helt nytt språk for det som skal oversettes. Oversetteren kan ikke i følge Røvik (2007, s. 330) ta for gitt at det i virksomheten finnes ett språk for å forstå konseptet. Skal dette forstås i organisasjonen må man gjerne først tilføre begreper. Igjen blir det oversetterens oppgave å introdusere disse nye begrepene.

Oversetterens mot og kreative evner, som ofte handler om å være nytenkende, blir her satt på prøve.

3) Den tålmodige oversetter

Tålmodighet kan være en viktig translatørdyd fordi mange ideer kan trenge tid for å modnes i organisasjonen. For at ideer over tid kan nedfelles i rutiner og praksiser i organisasjonen, kan tålmodighet være en av flere forutsetninger for å lykkes med dette. Den som oversetter, translatøren, må da sørge for at ideen som er kommet inn har gode betingelser og ikke «dør ut». For translatøren er utfordringen blant annet å sørge for at det settes av tid for meningsdanning, klargjøring og modning av ideen. Man bør være formålsrettet i dette arbeidet, med fokus mot å konkretisere ideen. Dette innebærer at man må kunne svare på en rekke spørsmål om hvordan denne nye ideen påvirker eksisterende arbeidsmåte, rutine, struktur, osv. (Røvik, 2007, s. 334)

4) Den sterke oversetter

Når nye ideer skal finne sin plass i organisasjonen, kan dette være utfordrende dersom disse kommer i konflikt med andre interesser, for eksempel knyttet til etablerte rutiner i organisasjonen. Oversettelsesprosesser kan foregå i en kontekst bestående av forhandlinger og konflikter, der oversetterens forslag til lokal versjon kan møte både støtte og motstand (Røvik, 2007, s. 335). Det kan være flere utløsende faktorer for motstand i organisasjoner, og oversetterens styrke kan da sees i sammenheng med evner til raskt å kunne «lese» og sette seg inn i konflikt- og interessedimensjoner, og evne til å løse disse. Ideer kan bli frastøtt dersom de eksisterende løsningene oppfattes som mer anvendbar. De ansatte har kanskje gjennom lang tid opparbeidet seg «taus» kunnskap om hvordan de eksisterende løsningene skal brukes. Det kan også være utfordringer knyttet til verdier i organisasjonen, dersom noen mener at de nye ideene ikke passer inn i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 336). Den sterke oversetter må

evne å sette seg inn i hvilken motstand man bør ta hensyn til, og justere kursen deretter. En slik posisjon krever myndighet, i tillegg til kyndighet fra translatøren.

Til nå har denne delen av oppgaven beskrevet teorier knyttet til oversettelse og translasjon som alle med fordel kan sees i en global kontekst. Som det ble beskrevet innledningsvis i oppgaven er det grunnlag for store endringer og høy utviklingstakt innen bank- og finansbransjen de nærmeste årene. Dette må sees i en global kontekst, i likhet med at spredning av ideer og inspirasjon til utviklingen av innovasjonssystemet foregår i en global kontekst. Ingen bedrifter eksisterer i et vakuum, men påvirkes ofte av internasjonale ideer og utvikling.

3.1.7 Translasjon i en global kontekst

Ideene, formene, skikkene og praksisene som reiser rundt i verden, blir først demontert, og deretter «lagt inn» på det stedet de «landet» (Czarniawska, 2014, s.112). Når en idé blir oversatt til en handling, og den handlingen gjentas til det punktet at den danner et handlingsmønster, og hvis dette handlingsmønsteret oppnår en normativ begrunnelse, oppstår en «institusjon» (Czarniawska, 2014, s. 112). At en oppskrift er «institusjonalisert» kan forstås som at den innenfor en periode blir oppfattet som den riktige og mest hensiktsmessige oppskriften (Røvik, 1998, s. 13). Det tar vanligvis lang tid før en importert praksis blir en institusjon, som også kan forstås som en selvsagt eller gitt praksis.

Røvik (1998, s. 114) påpeker at adopteringsprosesser kan være spennende, blant annet fordi man gjennom å studere slike får synliggjort hvordan generelle konsepter, ofte med global utbredelse, møtes og brytes med lokale og gjerne mer spesifikke ideer, tradisjoner og rutiner. Gjennom studier av adopsjonsprosesser kan man få ett innblikk i hva som skjer i møter mellom oppskrifter og moderne organisasjoner.

I tilfellet av oversettelsen av innovasjonssystemet i DNB ser vi at den i stor grad er påvirket av globale ideer, metodikk og personer. Den neste delen av dette teori-kapittelet ser på innovasjonsteori i mer generell forstand. For å svare på forskningsspørsmål en, som handler om hvilke ideer og konsepter som innovasjonssystemet bygger på, er det nyttig å kunne se dette i perspektiver av innovasjonsteori, blant annet ved å bli kjent med begreper som: Lean, Lean start-up, og se litt nærmere på hvor system-begrepet stammer fra. Også forskningsspørsmål to, som omhandler hvordan ideene/systemet er oversatt i banken, kan forsås bedre om man ser dette i sammenheng med begreper som medarbeiderdrevet innovasjon og innovasjonskultur.

3.2 Innovasjonsteori

Innovasjonsforskningen startet med Joseph A. Schumpeters pionerarbeid helt tilbake i 1911. Over hundre års forskning på dette feltet gjør at man står igjen med ulike perspektiver og faglige fokus som har skriftet med tidens strukturelle endringer, faglige interesse og politiske oppmerksomhet (Johnsen & Pålshaugen, 2011, s. 179). Den norske offisielle definisjonen av innovasjon er:

en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier (Johnsen & Pålshaugen, 2011, s.13).

Begrepet innovasjon i Schumpeters forskning er nært beslektet med entreprenørskap. For å lykkes må entreprenøren gjennomføre innovasjoner i møte med en verden preget av stor usikkerhet og risiko (Ries, 2011, s. 8). Entreprenøren, eller gründeren, har gjerne en liten virksomhet som er i oppstartsfasen, en start-up. I følge Ries (2011, s. 9) er det sentralt hvordan start-ups evner å forbedre sin virksomhet gjennom å fokusere på hvordan man måler fremgang og gjør riktige prioriteringer. Hvordan start-ups kan evne å lykkes har fått stadig større oppmerksomhet i innovasjonsmiljøer, fordi man har sett at deres måte å jobbe på for å oppnå suksess også kan overføres til større virksomheter. Som vi skal se senere i oppgaven henter DNBs innovasjonssystem blant annet inspirasjon fra dette feltet.

3.2.1 Begrepet innovasjonssystem

Begrepet *innovasjonssystem* introdusert av Freeman (1988) i forbindelse med hans studier av Japans konkurransevne. Lundvall (1992) utvidet dette til en bredere teori om nasjonale innovasjonssystemer, der innovasjon kunne forsås som en systematisk prosess mellom ulike aktører og delsystemer. Dette ble koplet til den interaktive innovasjonsmodellen der kunnskap sees på som den viktigste ressursen i økonomien, og læring som den viktigste prosessen for å bringe frem innovasjoner (sitert i Johnsen & Pålshaugen, 2011, s. 188-189).

Den opprinnelige ide med system-begrepet, ifølge Lundvall (2007), var at helheten er mer enn delene, og samspill mellom elementene er viktig for prosesser og utfall (sitert i Johnsen & Pålshaugen, 2011, s. 189). Men faren med systemiske studier og perspektiv er at de lett blir ensidige med vekt på institusjonelle forhold og enkle prosesser, og glemmer at det er bedriftene som innoverer og at det er viktig med mikro- og atferdsmessig kunnskap for å forstå og videreutvikle teoriene (Johnsen & Pålshaugen, 2011, s. 189).

Selv om begrepet innovasjonssystem introdusert allerede på 80-tallet, kan man lese av innovasjonsmeldingen 2019 at det fortsatt ligger et stort, uforløst potensiale i å styrke innovasjonskraften til etablerte selskaper. Erfaringen fra undersøkelsen viser at ledere mangler et helhetlig rammeverk som sørger for retning og styring på innovasjonsarbeidet, og det heter videre at:

«ser vi tilbake på de siste hundre årene har både akademia og næringslivet hovedsakelig fokusert på å utvikle metoder og prosesser for å levere høy og jevn kvalitet til en stadig lavere enhetskostnad. I samme tidsperiode har innovasjon blitt overlatt mer eller mindre til tilfeldighetene, og selskaper har vært prisgitt heroiske enkeltindivider som har kjempet mot den etablerte organisasjonen, fremfor å dra nytte av den» (Shifter & Fueled, 2019).

Gjennomgående (ref. Innovasjonsmeldingen) vurderer respondentene i undersøkelsen sine virksomheter til å ha et lite utviklet innovasjonssystem. Et umodent innovasjonssystem innebærer at tiltakene som iverksettes for å skape vekst fra innovasjon kan være for få og sporadiske, og at de i liten grad støtter oppunder felles retning. Konsekvensen er at ting fortsetter mer eller mindre slik de alltid har gjort; etablerte sannheter fortsetter å leve, lav risikovilje styrer både prioriteringer og arbeidsform, og måle- og styringssystemene favoriserer forutsigbarhet fremfor hyppig utvikling og testing av nye ideer (Shifter & Fueled, 2019).

3.2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon og innovasjonskultur

Læring og innovasjon kan beskrives som en kollektiv prosess som krever samarbeid mellom forskjellige mennesker som alle har ulike evner og kvaliteter. I perspektivet om den lærende organisasjon kan man se på innovasjon som en intern samarbeidsprosess, særlig knyttet til inkrementell innovasjon eller kontinuerlige forbedringer (Johnsen & Pålshaugen, 2011, s. 185).

Det Japanske bilgiganten Toyota var en av de mest fremtredende selskaper i å utvikle en kollektivt lærende organisasjon. De gjorde dette blant annet ved å utvikle ferdighetene til «de på gulvet», slik at de aktivt ble en del av den lærende organisasjonen. Toyotas form for interne samarbeidsorganisasjon hadde fokus på å redusere sløsing samt fokus på kontinuerlige forbedringer (konseptet «Kaizen»). De utviklet også et samarbeid med kunder, leverandører og partnere gjennom «just in time»-produksjon. Det er dette systemet som har blitt kalt «Lean

Produksjon» eller «Lean Bedrift». Toyota selv kaller dette «Toyota Production System» (TPS), eller mer generelt «The Toyota Way» (Johnsen & Pålshaugen, 2011, s. 186).

Begrepet medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er relativt nytt både i norsk og internasjonal sammenheng (Aasen & Amundsen, 2011, s. 127). Det er utarbeidet en håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon, som blant annet peker på fordelene ved ansattes aktive deltakelse i utvikling av nye løsninger. Medarbeidere, med sin kompetanse og erfaring, beskrives som virksomhetens viktigste ressurs. Gevinstene av deres involvering kan blant annet vises i form av forbedrede arbeidsprosesser. For å få til dette påpekes det at ledere må evne å ta til seg innspill fra de ansatte, og erfaringer viser at de virksomhetene som lykkes best med MDI er de som gjennomfører omfattende og langvarige endringer av praksis (Regjeringen, 2011).

I en studie av medarbeiderdrevet innovasjon, identifiseres fire overordnede faktorer eller temaer som kan sies å virke positivt «drivende», disse er; støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske former for eksplorering. Ledelsesstøtte fremholdes av Smith mfl. (2008) som den mest betydningsfulle enkeltfaktoren. De slår fast at dersom medarbeiderne opplever situasjonen som lite støttende fra lederhold, vil de i mindre grad ta initiativer og fremføre ideer som kan resultere i innovasjon. Den neste faktoren er autonomi som også kan beskrives som kontroll over egen situasjon, frihet, innflytelse, myndiggjøring (empowerment). Det handler om å ha frihet til å fatte beslutninger, og ha handlingsrom til å utføre oppgavene sine uten overvåkning eller utstrakt kontroll (sitert i Aasen & Amundsen, 2011, s. 128).

I innledningen til denne oppgaven ble begrepet kontinuerlig innovasjon nevnt. Kontinuerlig innovasjon kan skape verdier for ulike interessegrupper (som kunder, ansatte, aksjonærer) gjennom engasjement og forpliktelse fra større deler av virksomheten. Kontinuerlig innovasjon har mye til felles med medarbeiderdrevet innovasjon, fordi det handler om kontinuerlig læring og bidrag fra enkeltindivider i en større sammenheng. Dette henger igjen sammen med Lean, fordi Lean handler om å involvere de ansatte til å bidra i forbedringsarbeidet (Aasen & Amundsen, 2011, s. 132)

I Crossan og Apaydins (2010) gjennomgang av akademiske publikasjoner på innovasjonsfeltet de siste 30 år, peker «organisasjonskultur» seg ut som en sentral faktor som virker inn på innovasjonsarbeidet (sitert i Aasen & Amundsen, 2015, s. 137).

Ordet kultur brukes både i hverdagspråk og profesjonelle sammenhenger som en angivelse på noe som ofte kan synes litt abstrakt og ubestemt, men kan være anvendelig når man skal snakke om det som foregår i organisasjoner, spesielt når det gjelder innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015, s. 136). Den kanskje mest refererte definisjonen av organisasjonskultur finner man i boken *Organizational culture and Leadership* (2010) av Edgar H. Schein, der organisasjonskultur forstås som:

«a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration».

Bernstrøm (2014) påpeker at dersom man skal gjennomføre en endringsprosess er det en fordel om det er samsvar mellom de ansattes verdier og organiseringen av endringsprosessen. Endringens mål bør stemme overens med de ansattes og organisasjonens mål, kultur og verdier.

3.2.3 Oppsummering teoridel

De teoretiske begrepene og perspektivene som er beskrevet i dette kapitlet skal anvendes i analysen for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Hovedpunkter er Røviks teorier knyttet til oversettelsesprosesser: ved hjelp av den hierarkiske oversettelsesmodellen, begreper som kontekstualisering og dekontekstualisering, kunnskapsoverføringstradisjonen, oversettelsesregler, motivasjon, adoptering av et konsept og innføringsfasen. En viktig del av oppgaven er fokuset på translatørens rolle i oversettelsesprosessen. Røviks teorier suppleres blant annet av Barbara Czarniawskas (m.fl) teorier om translasjon. Røviks teorier blir også supplert av innovasjonsteori slik at man kan se problemstillingen og forskningsspørsmålene i lys av begreper som medarbeiderdrevet innovasjon, innovasjonskultur, Lean og Lean-startup.

4 Metodedel

Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må man ha en strategi for hvordan man skal gå frem, dette er metoden. Metode dreier seg altså om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å «avdekke» virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 15-16).

Metodedelen tar utgangspunkt i fenomenet som skal studeres basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene, og beskriver hvordan man kan få kunnskap om dette fenomenet. Problemstillingen lyder: *Hvordan ble innovasjonssystemet «DNB Way of innovation» oversatt og gitt sitt innhold?* For å avdekke og forstå hvordan ideer føres inn og omsettes i organisasjonen, og hvilke ideer og konsepter innovasjonssystemet bygger på, krever det at meninger og tolkninger hos de som har vært involvert avdekkes. For å studere et fenomen som oversettelse krever det at man vet hva de involverte gjør og hvordan, at de får sette ord på og reflektere rundt sine vurderinger og valg. For å få tilgang til denne kunnskapen og komme i dybden er jeg avhengig av et intensivt undersøkelsesopplegg for enkeltcase- studie, og kvalitativ metode for datainnsamling. I denne sammenheng er ontologi og epistemologi viktige begreper i vitenskapsteorien. Ontologi kan beskrives som læren om hvordan virkeligheten ser ut, og epistemologi handler om i hvilken grad det er mulig å få frem sann kunnskap om denne verden (Jacobsen, 2015, s. 22-23).

4.1 Intensivt undersøkelsesopplegg

Denne oppgaven baserer seg på en kvalitativ studie i form av individuelle dybdeintervjuer. Metoden ble valgt med bakgrunn i ønsket om å få førstehåndsinformasjon fra sentrale personer som har jobbet med innovasjonssystemet. Dette er et intensivt undersøkelsesopplegg med færre enheter som tar sikte på å gå mer i dybden av et fenomen, i motsetning til ekstensive undersøkelsesopplegg som går mer i bredden. Intensive undersøkelsesopplegg retter seg mot å få en detaljert og grundig forståelse av både hvordan noe er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2015, s. 90). I denne oppgaven vurderes det som mest nyttig og ha denne tilnærmingen, da man i motsatt tilfelle ofte må være mer generell dersom man skal studere mange enheter (Jacobsen, 2015, s. 91).

Kvantitative data opererer med tall og størrelser, og kvalitative data opererer på sin side med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger (Jacobsen, 2015, s. 125). Kvalitative og kvantitative data kan sies å være like gode, men egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2015, s. 125).

I en kvalitativ forskning starter ofte problemstillingen med et hvordan eller hva, som retter fokus mot å forstå den gitte sammenhengen. Problemstillingen har som hensikt å beskrive et fenomen. En beskrivelse innebærer at man gjennom undersøkelsen ønsker å få mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut (Jacobsen, 2015, s. 14). Man kan si at valg av undersøkelsesopplegg er den overordnede strategien for å samle inn informasjon.

4.1.1 Enkeltcase-studie

En enkeltcase-studie er at en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid eller rom. En slik tilnærming kan for det første gi god innsikt i et sted eller en hendelse. Sentralt her står muligheten for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst (Jacobsen, 2015, s. 99). Gjennom grundige analyser av en individuell case, kan forskeren ha mulighet til å fange opp detaljer som kan overses ved bruk av andre metoder.

Enkeltcase studier egner seg dersom;

- Man har en noe uklar problemstilling som man ønsker å utforske
- Ønske om å forstå en spesiell organisasjon, gruppe eller situasjon
- Avdekke hvordan kausale prosesser «produserer» virkninger (Jacobsen, 2015, s. 123).

4.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen er en prosess der forskeren utfører forskjellige forskningsaktiviteter for å skaffe seg de data som er nødvendig for å kunne belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Viktige aktiviteter her anses å være; å finne de personene som skal studeres, å finne ut hvor intervjuene skal finne sted og hvordan intervjuene skal utføres, å skaffe seg tillatelse til å intervju disse personene, avtale møtene, gjøre de nødvendige forberedelsene, og til slutt gjennomføre datainnsamlingen.

4.2.1 Halvstrukturert individuelt intervju

Det finnes ulike former for intervju, men tradisjonelt sett har intervjuet vært tett forbundet med det personlige intervjuet ansikt-til-ansikt (Jacobsen, 2015, s. 147). Når man gjennomfører intervjuer anvendes sansene på en mer gjennomtenkt måte, da man må tenke gjennom en rekke forhold underveis i innsamlingsprosessen. Det individuelle, åpne intervjuet er nok den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 145).

Det åpne individuelle intervjuet egner seg godt når man ønsker informasjon fra relativt få enheter, og man ønsker å få frem den enkelte respondents holdninger og oppfatninger og deres fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 146-147). Det er flere fordeler knyttet til å benytte seg av personlige intervju, blant annet når det gjelder åpenhet, nærhet og relevans. Et av kriteriene for gode intervjuer er at intervjueren har fått tak i den relevante informasjonen ved at man har fått intervjuobjektet til å åpne seg. Ansikt til ansikt intervju, et fysisk møte mellom intervjuer og intervjuobjekt, kan egne seg godt til å etablere denne type tillit og åpenhet. Denne intervjuformen kan gjøre at man kan oppnå god flyt i samtalen, og det er som oftest mindre distraksjoner i løpet av intervjuet da man har et avgrenset tidsrom som er satt av til formålet (Jacobsen, 2015, s. 148). Fire av intervjuene ble gjennomført på denne måten, ansikt-til-ansikt.

En annen form for personlige intervju kan foregå via telefon. To av intervjuene ble utført på denne måten, grunnet lokasjonen til to av intervjuobjektene. Denne formen for intervju gjør også at man kan få god flyt og konsentrasjon rundt samtalen. Det er også lavere kostnader enn ansikt-til-ansikt da man slipper å flytte seg fysisk. Det er en ideell intervjuform når intervjuobjektene befinner seg et annet sted i landet (eller utlandet), eller at det ikke finnes et naturlig fysisk samlingspunkt for intervjuet.

4.2.2 Formålsbasert utvalg

Som oppgaven har beskrevet er det mange aktører som har vært involvert i arbeidet med innovasjonssystemet, og systemet er fortsatt under kontinuerlig utvikling. Det har likevel vært viktig først og fremst å intervju de som har vært aller nærmest utviklingen av innovasjonssystemet, og intervjuobjektene ble valgt med bakgrunn i ønsket om å få en bredde i kunnskapen om utviklingen av innovasjonssystemet og de ideer og konsepter det bygger på.

Utvalget ble som nevnt valgt med bakgrunn i ønsket om å få førstehåndskunnskap om innovasjonssystemet fra sentrale personer som har arbeidet med systemet. De mest sentrale etter mitt skjønn måtte være de tre som hadde jobbet tettest med utviklingen av systemet, det var to stykker som var ansatt i DNB og en ekstern. Den eksterne konsulentens bidrag kunne være interessant på flere måter, blant annet med tanke på at han har erfaring med å bistå flere store selskaper i lignende case, samt er en anerkjent stemme når det gjelder innovasjon i større selskaper. Den eksterne konsulenten er også forfatter av en av bøkene som innovasjonssystemet bygger på og henter inspirasjon fra.

De seks intervjuobjektene var (i tilfeldig rekkefølge); Divisjonsdirektør (Payments & Innovation), Divisjonsdirektør (Personmarked), ekstern innovasjonskonsulent, Senior Fagleder (Payments & Innovation), Seksjonsleder (Personmarked), Lean innovasjonsveieder (Payments & Innovation). I analysedelen er sitater fra disse seks markert med for eksempel IO1, som betyr at dette er et sitat fra intervjuobjekt 1, og så videre. Det vises ikke til hvem av de overnevnte intervjuobjektene som er IO1, hvem som er IO2, og så videre.

Intervjuobjektene ble valgt ut basert på innside-kunnskap om hvem som hadde jobbet tettest med innovasjonssystemet. Ett av intervjuobjektene hadde jeg kontakt med tidlig i prosessen med oppgaven, fordi jeg via DNBs interne kanal Facebook @Work fikk kjennskap til at denne personen var sentral i utviklingen av systemet. Jeg henvendte meg til denne personen og opplyste om at jeg ønsket å skrive en oppgave om innovasjonssystemet. Jeg henvendte meg også med spørsmål til denne personen underveis i arbeidet med oppgaven, samtidig som jeg forsøkte å være ydmyk i forhold til tidsbruk for vedkommende, så jeg forsøkte å holde spørsmålene til et minimum. Det var via denne personen jeg fikk informasjon om hvilke to andre som jobbet tettest med utviklingen av systemet. Etter hvert som jeg lærte mer om innovasjonssystemet ble det tydelig at det var tre andre personer som også var sentrale personer i arbeid og utvikling av systemet.

Begge de to fra PM var sentrale personer i testingen og innføringen av systemet i PM, en av de hadde en rolle i Innovation Board, en annen har Innovation Manager-rollen.

Intervjuobjektene som er valgt ut jobbet altså på tvers av to forretningsområder, dette kunne være verdifullt med tanke på bredde i kunnskap og informasjon. Alle seks kan beskrives som nøkkelpersoner i sine FO når det kommer til arbeid med innovasjon. Intervjuobjektene med sin erfaring og kunnskap, hadde alle svært betydningsfulle bidrag man kunne se prosessen i banken i lys av. Utvalgsriterier for intervjuobjektene kan sies å være;

- Svært kunnskapsrike, både når det gjelder innovasjonssystemet og organisasjonen
- Har arbeid med innovasjon som en del av jobb-beskrivelsen
- Tilhørende forretningsområdene (FO'ene) Payments & Innovation og Personmarked

Da jeg hadde klart for meg hvilke seks personer jeg ønsket å intervju var neste steg å gjøre de nødvendige forberedelser før intervjuene. Forberedelsene besto blant annet i å fullføre intervjuguiden, da det ble sett på som hensiktsmessig å ha i tankene *hvem* jeg skulle intervju når spørsmålene skulle formuleres og konkretiseres. Tanken var å ha én intervjuguide som

kunne passe alle seks intervjuobjekter. Når intervjuguiden var klar måtte denne også oversettes til engelsk, da dette var det naturlige språk å gjennomføre intervjuet på for to av intervjuobjektene.

Deretter ble de seks jeg ønsket å intervju kontaktet, og alle sa seg villige til å stille til intervju. Som nevnt var det fire intervju som ble gjort ansikt-til-ansikt. Disse intervjuene fant sted i Bjørvika i Oslo, der DNB har hovedkontor. De to andre intervjuene ble gjennomført via telefon.

4.2.3 Intervjuguiden

Intervjuguiden kan beskrives som en operasjonalisering av problemstillingen innenfor den teoretiske rammen som er valgt. Intervjuguiden er basert på de begrepene som anvendes i teoridelen, og tar sikte på å være operasjonalisert på den måten at den skulle omfavne alle de sentrale delene fra teorien.

Tanken var at spørsmålene i intervjuguiden kunne passe til alle de seks intervjuobjektene, og intervjuene kan beskrives som halv-strukturerte da spørsmålene var forhåndsbestemte, men uten faste svaralternativer. Intervjuguiden kan beskrives å ha middels-til sterk stukturingsgrad fordi det er fullstendig formulerte spørsmål, satt opp i en spesiell rekkefølge (Jacobsen, 2015, s. 152). Samtidig var det viktig at spørsmålene som ble utformet kunne åpne for lengere svar og i noen tilfeller, andre spørsmål var mer faktabaserte.

I den kvalitative tilnærmingen er det vanlig at forskeren legger få føringer på den informasjonen som samles inn (Jacobsen, 2015, s. 127) og den blir ytterligere strukturert etter at informasjonen er samlet inn, da den blir satt i kategorier som så blir forbundet med hverandre. På denne måte får forskeren informasjon som er virkelighetsnær i den forstand at det er den som undersøkes som til en viss grad definerer hva som er relevant. I tilfellet med denne oppgaven er problemstillingen todelt, da er det relevant å se at man har dekning for å svare på begge forskningsspørsmålene.

4.2.4 Gjennomføringen av intervjuene

I metodelitteraturen skilles det ofte mellom to typer intervjusteder eller kontekster, en naturlig og en kunstig. Et naturlig sted vil være der den som intervjues «føler seg hjemme» (Jacobsen, 2015, s. 152). Siden intervjuet omhandlet DNBs innovasjonssystem og de som skulle intervjues ansikt-til-ansikt var ansatte i DNB, var hovedkontoret og møterom der en naturlig kontekst. Dette betød at forfatteren av denne oppgaven flyttet seg fra nord i landet til sør, for å

gjennomføre intervjuene. De to andre intervjuene ble gjort via telefon, da er det naturlig å tenke at også disse intervjuene befant seg et sted disse intervjuobjektene følte seg hjemme. *Konteksteffekten* blir beskrevet som at konteksten intervjuet foregår i vil kunne påvirke innholdet i intervjuet, da kunstige omgivelser kan føre til at intervjuobjektet kan gi mer kunstige svar (Jacobsen, 2015, s. 152). Ved å gjennomføre intervjuene i en naturlig kontekst anses farene for det som eliminert i den grad man kan gjøre det.

Alle samtaler ble tatt opp via lydopptak, etter godkjenning fra den enkelte, der intervjuobjektene også ble gjort oppmerksom på at lydfilene ville bli slettet ved forskningsprosjektets slutt. Det ble også sendt ut et informasjonsskriv om prosjektet til intervjuobjektene i forkant av intervjuene, inspirert av mal fra NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) som blant annet inneholdt en samtykkeerklæring. Der ble det også ble opplyst om rettighetene til den enkelte (rett til innsyn, rett til å trekke seg fra forskningsprosjektet, osv.) og hensikten med undersøkelsen.

Det ble satt av ca. 1 time til hvert intervju, og intervjumalen ble tilpasset til denne antatte tidsbruken. De fleste intervjuene varte mellom 45-50 minutter (fra opptakets start til slutt), unntaket var ett intervju som varte i 1 time og 23 minutter. I følge Jacobsen (2015, s. 154) er det sjelden fornuftig å la intervjuet gå over mer enn en og en halv til to timer da dette kan virke utmattende, og halvtimesintervjuer kan være for korte til å få frem all relevant informasjon. Forberedelsen til intervjuene gikk blant annet ut på å tenke gjennom egen rolle og opptreden i intervjusituasjonen gjennom blant annet; å skulle stille oppfølgingsspørsmål underveis der det virket naturlig, innta en lyttende posisjon, ta notater underveis, og skape en atmosfære av forståelse for det som ble sagt, for eksempel gjennom nikk og bekreftende ord.

4.3 Dataanalyse

Etter intervjuene var gjennomført, startet fasen med å strukturere svarene. Når man foretar intervjuer og bruker opptaker, sitter man igjen med flere timer med samtaler. Etter en vurdering ble det tatt en avgjørelse om å transkribere intervjuene. Med intervjuguiden som utgangspunkt, ble intervjuene transkribert ord for ord. Dette er et tidkrevende arbeid, for det krever at man må stoppe opp veldig mange ganger, og spole frem og tilbake i lydfilen for å få med seg alt. Hvert intervju, inkludert spørsmålene, var på ca. 2700-4500 ord, det vil si 5-8 sider tekst per intervju. Det ble vurdert mest ideelt å gjøre det på denne måten for å kunne se de større sammenhengene bedre, plukke ut de mest relevante sitatene, og være sikker på at man ikke gikk glipp av sentral og viktig informasjon. Dette gjorde arbeidet med analysen mer

oversiktlig. I følge Jacobsen (2015, s. 202) er det fordelaktig at intervjuene skrives ut i sin helhet på denne måten, både fordi det letter analysen for forskeren, men også fordi det åpner for kontroll av rådata.

Det neste man bør gjøre når man skal analysere noe, er å forsøke å redusere kompleksiteten i det datamaterialet man har samlet inn. Gjennom å sammenstille de forskjellige intervjuene, kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Den kvalitative analysen er en veksling mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten, og det finnes ingen fasit på hvordan man skal analysere data. Man kan si at kvalitativ analyse dreier seg om å redusere tekster til mindre bestanddeler (ord, setninger, avsnitt), for så å binde elementene sammen, og forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes (Jacobsen, 2015, s. 197-198).

4.3.1 Validitet og reliabilitet

Når man samler inn empiri bør den tilfredsstillende to krav; den bør være gyldig og relevant (valid), og den bør være pålitelig og troverdig (reliabel). Når noe er gyldig og relevant vil det si at den empirien man har samlet inn faktisk gir svar på de spørsmålene man har stilt, og man skiller gjerne mellom intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 16-17). Intern gyldighet går på hvorvidt man har dekning i empirien for de konklusjonene man trekker. Ekstern gyldighet handler om resultater fra et avgrenset område også kan være gyldig i andre sammenhenger (for eksempel andre organisasjoner). Den eksterne gyldigheten sier noe om i hvilken grad funn kan generaliseres, det kan også beskrives som overførbarhet (Jacobsen, 2015, s. 17).

4.4 Å studere egen organisasjon

Det kan være flere positive sider ved å studere egen organisasjon. Det kan være lettere å få tilgang til informasjon, og man kan møte større åpenhet og tillit. Man vet kanskje hvilke uformelle strukturer som finnes i organisasjonen, og det kan være klarere hvor man skal gå for å få frem informasjon. Samt at man kjenner organisasjonens historie, og at det dermed blir lettere at hendelser og fortellinger kan plasseres i en historisk sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 56).

Det kan derimot også være noen ulemper. Det kan være vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere. Man kan bli oppfattet som partisk, selv med en «nøytral» tilnærming. Hvis man oppsøker de uformelle strukturene man kjenner til, kan man miste informasjon fra andre deler av organisasjonen. Sensur av kritiske synspunkter kan være

en annen faktor, enten mot ledelsen eller mot andre grupper eller personer (Jacobsen, 2015, s. 57).

4.4.1 Etske overveielser

Før man går i gang med å gjennomføre undersøkelser er det noen etiske refleksjoner og overveielser man bør ta standpunkt til. Etikdens formål er å studere hvordan man bør handle, og å forstå begrepene man bruker når man evaluerer handlinger, personer som handler og utfall av handlinger (Sagdahl, 2019).

Forskningsetikken i Norge i dag bygger på tre grunnleggende krav til forholdet mellom forsker og dem det forskes på (Jacobsen, 2015, s. 47). Det første av disse er informert samtykke. Den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen, og skal være i stand til å vurdere selv hvilke fordeler og ulemper som en slik deltakelse kan medføre.

Videre har respondentene krav til privatliv. Av den grunn må man tenke nøye igjennom hvor følsom informasjonen er for den som undersøkes, da dette kan variere mye fra person til person. Man må også spørre seg om det er mulig for andre å gjenkjenne en respondent ut ifra informasjonen som er innhentet, og om man burde iverksette tiltak for å anonymisere respondentene ytterligere. Videre er det krav om at alle empiriske undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger skal meldes inn (Jacobsen, 2015, s. 50).

Det tredje grunnleggende kravet er kravet om riktig presentasjon av data. Så langt det lar seg gjøre må innsamlede data gjengis fullstendig og i riktig sammenheng. Tas svar ut av kontekst kan dette føre til et feil bilde av situasjonen. Dersom man har høy etisk standard i arbeidet man gjør bygger dette også tillit hos respondentene. Etikk handler ikke bare om det vi gjør, men hvordan vi gjør det vi gjør. Hvordan man oppleves og opptrer bygger tillit, og måten man kommuniserer på er viktig for hvordan vi oppleves. I forholdet mellom forsker og samfunn oppstår også etiske dilemma. Det kan også hevdes at forskeren ikke er helt verdifri og nøytral, da man allerede i valg av problemstilling kan være styrt av egne verdier (Jacobsen, 2015, s. 55). Tidligere i oppgaven ble det beskrevet hvilke positive og negative sider det har å undersøke egen organisasjon, dette er også en del av de etiske utfordringene. Sentralt her er å forholde seg uavhengig i den grad det lar seg gjøre, og stille spørsmål på en måte som ikke farges av at det er kollegaer som undersøkes.

5 Analysedel

5.1 Innledning analyse

I denne delen av oppgaven presenteres og drøftes datamaterialet som er innhentet med bakgrunn i de teoretiske begreper og perspektiver som er anvendt. I teoridelen ble det i hovedsak valgt ut noen teorier og perspektiver fra Røviks forskning, de var som følger:

- Den hierarkiske oversettelsesmodellen
- Kontekstualisering og dekontekstualisering
- Oversettelsesregler
- Motivasjon, adoptering av ett konsept og innføringsfasen
- Translatørkompetanse

Det er i hovedsak i lys av disse teoriene analysen blir til. Nøkkelfunn blir oppsummert etter hvert delkapittel slik at funnene blir knyttet direkte mot problemstillingen på en mer oversiktlig måte.

5.1.1 Reisen begynner

Innovasjonssystemets reise i banken har flere elementer som gjør dette til en noe utradisjonell form for oversettelsesprosess. Det er ikke en enkelt idé, konsept eller organisasjonsoppskrift som har blitt identifisert og forsøkt oversatt, men heller et komplekst sett av ideer, som blir formet og videreutviklet av menneskene som har ansvaret for utviklingen, og av de som tester systemet og tar det i bruk. I sum fører dette til en stadig videreutvikling av systemet. Ideene og systemet blir formet i en DNB-kontekst, og tilpasset de opplevde behov og utfordringer etter kontinuerlige evalueringer underveis. Oppgaven går mer i dybden på dette i kapittel 5.1.5 «Å «hente» ut ideer, dekontekstualisering» der det blant annet nevnes at boken *The Corporate Startup* (2017) har vært en viktig inspirasjonskilde. Boken presenterer et rammeverk (innovation ecosystem) for hvordan etablerte selskaper kan arbeide med innovasjon. Prosessen for utviklingen av innovasjonssystemet i DNB har i midlertid ikke vært en lineær oversettelse av disse ideene. Som man kan lese av Aasen & Amundsen (2011, s 44) defineres ofte prosesser som aktiviteter bestående av ulike trinn som lettere lar seg definere. Dette er ikke tilfellet når det gjelder utviklingen av innovasjonssystemet i DNB.

Dette kan av enkelte oppleves som en utradisjonell reise å være med på, i den forstand at i en slik prosess vil det alltid være elementer av usikkerhet. Flere av informantene som utviklet systemet påpekte at dette kunne være en uvant måte å jobbe på for enkelte «utenforstående»,

nettopp fordi det ikke fantes noen nøyaktig beskrivelse for hvordan systemet skulle utvikles. Det fantes ingen mal for hverken utvikling eller implementering i tidlig fase. Utrykket «veien blir til mens man går» gjør seg gjeldende for å beskrive utviklingen av dette systemet. En av de som var tettest på utviklingen beskrev det på denne måten:

«Dersom jeg spør deg om du vil bli med på en reise, men jeg kan ikke fortelle deg hvor vi skal, og jeg kan ikke fortelle deg hvor lenge reisen varer, vil du likevel bli med på reisen?» (IO6)

Spørsmålet ble stilt på denne måten, nettopp for at det skulle kunne dannes et mentalt bilde av prosessen for utviklingen av systemet. Det var denne tilnærmingen de hadde i tidlig fase, og dersom andre skulle være med å utvikle systemet videre, måtte de forstå at det var denne tilnærmingen som var gjeldende.

Den videre utviklingen av innovasjonssystemet blir av informantene beskrevet som en iterær prosess. Den eksterne konsulenten som ble intervjuet, som har bred erfaring fra arbeid med innovasjon for flere store selskaper, beskriver dette som en sjelden måte å jobbe på for selskaper. Iterasjon betyr gjentakelse (Store norske leksikon, 2018) og kan forstås som «prosessen med å gjøre noe igjen og igjen, vanligvis for å forbedre det» (Cambridge, 2019). Tanken er å tilpasse systemet ved at resultatet av hver iterasjon danner utgangspunktet for neste iterasjon. En av informantene beskriver prosessen på denne måten:

«(...) we had a very different approach to developing it, that's why I think it will be very successful for DNB. Because every iteration was adding things that DNB actually need, that solve real problems for the company, instead of saying; "this is the plan, and now we're going to implement it for the next five years", and then in the end come out disappointed» (IO6)

Man kan si at ideer og konsepter beveger seg på grunn av menneskelig nysgjerrighet og interesse for nye ting, og de beveger seg ved hjelp av energien som produseres av hver oversettelse (Czarniawska, 2014, s. 111). I forlengelsen av det kan man si at energien som produseres for hver nye oversettelse skaper grunnlaget for den videre utviklingen av systemet og neste oversettelse. Dette er en interessant form for translasjon, fordi det bygger på kontinuerlige forbedringer underveis, og er en mindre forutsigbar måte å drive frem endring på. Etter at systemet er testet evalueres det hva som har fungert godt og mindre godt. Basert på denne kunnskapen justeres systemets roller og verktøy, før man går i gang og tester og

trener på nytt. Måten dette systemet utvikles på er etter samme beste praksis og metoder som systemet anbefaler for testing av nye produkter og tjenester.

Sett i lys av Røviks (2007, s. 306) oversettelsesregler er det *den radikale modus (omvandling)* som best kan beskrive prosessen. Systemet i seg selv fremstår nærmest som en ny lokal innovasjon, fordi både form og innhold endres underveis. Systemet som utvikles er ingen representasjon av en bestemt ekstern praksis eller ide, men noe unikt som er tilpasset DNB. Man står fritt i tilpasningen og utformingen lokalt. En rekke elementer blir tilført systemet, og er en sum av det unike personlige kunnskapsgrunnlaget og erfaringene til de som utvikler systemet, der de henter inspirasjon fra andre suksessoppskrifter, en rekke bøker, metodikk, annen «beste praksis» og utallige andre inspirasjonskilder.

Systemets reise i banken har heller ingen opplagt definert begynnelse eller slutt, og heller ikke definerte deler man kan se reisen i lys av. Men gjennom intervjuene dannes det et klart bilde av viktigheten av bidragene til enkeltindivider. Det blir også tydelig at dette har vært en reise som har vart i flere år. Som en av informantene beskriver det, introduserte han ideen om å ha et innovasjonssystem når han ble intervjuet for stillingen i DNB for flere år siden. Til intervjuet hadde han også med seg en plan på første iterasjon av struktur for hvordan profesjonalisere innovasjonsarbeidet i DNB, inspirert av arbeidet han hadde gjort i et annet selskap.

Alle informantene peker på viktigheten av bidraget til denne personen. En av informantene beskriver at det ofte er slik at det er enkeltindivider i organisasjoner som brenner for å utvikle eller innføre en type beste praksis, og som etterhvert klarer å «selge det inn» til ledelse og oppover i organisasjonen, ved å vise til at det eksisterer et behov for det. Dette er et eksempel på hvor mye kraft det kan ligge bak å ha troen på et system, og ha troen på hvordan dette systemet kan skape positive effekter for banken. I teorikapittelet ble kunnskaps- overføringstradisjonen presentert. Med bakgrunn i svar fra informantene kan man si at utviklingen av innovasjonssystemet bygger på en generell kunnskaps- og utviklingsoptimisme: en underliggende tro på at det kan finnes (skapes) en overlegen prosess som man kan identifisere og så overføre til andre, slik at det kan føre til fremskritt for hele selskapet. I tillegg er det en klar *verktøyorientering*, der det som overføres, som ofte omtales som kunnskap eller innovasjon, fremstilles som verktøy for å forbedre ulike organisatoriske funksjoner og prosesser (Røvik, 2007, s. 42).

Systemet er på flere måter drevet frem av medarbeidere med stor tro på løsningen. I kombinasjon med en bottom-up prosess forstått som medarbeiderdrevet innovasjon slik Aasen & Amundsen (2011, s. 126) beskriver det. Da særlig fordi man gjennom en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring kan utvikle virksomhetens totale innovasjonsevne. Flere av intervjuobjektene peker på dette som en viktig drivkraft for utviklingen av systemet. Som nevnt i teorikapittelet er det flere forhold som kan virke «drivende» for medarbeiderdrevet innovasjon, blant annet ledelsesstøtte, samt autonomi-kontroll over egen situasjon, frihet og innflytelse. Frihet handler blant annet om å kunne fatte beslutninger og ha handlingsrom til å utføre oppgavene. Som vi ser eksisterer det frihet til å tilpasse og forme systemet etter lokale behov. Aasen & Amundsen (2011, s. 127) beskriver videre at åpenhet og god informasjonsflyt om den daglige driften og beslutninger som blir tatt, er utslagsgivende for å få til gode innovasjonsprosesser ved hjelp av medarbeiderdrevet innovasjon.

I en stor organisasjon som DNB, bestående av flere ulike forretningsområder og støtteområder, er det som i de fleste andre selskaper fokus på en mest mulig effektiv drift ved hjelp av de ressursene man har til rådighet. I etablerte virksomheter foregår det ofte mange samtidige utviklingsaktiviteter, og slike aktiviteter kan støtte hverandre, men også forstyrre hverandre (Aasen & Amundsen, 2015, s. 76). Å skulle «vinne frem» med sitt budskap krever derfor mye av den eller de som ønsker å innføre en ny type beste praksis. Godt samspill mellom ledelse og medarbeidere øker mulighetene for medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011, s. 127). Som vi skal se i neste del av oppgaven er det avgjørende at ledelse og andre ser på systemet som et viktig bidrag til å løse de utfordringer banken står ovenfor.

Nøkkelfunn for å svare på problemstillingen: Dette er en noe utradisjonell form for oversettelsesprosess, en iterær prosess med fokus på kontinuerlige forbedringer av systemet underveis. Det er identifisert en bottom-up prosess, der medarbeiderdrevet innovasjon er sentralt i utviklingen av systemet. Den radikale modus (omvandling) er den oversettelsesregelen som best kan beskrive prosessen. Det er identifisert en kunnskaps- og utviklingsoptimisme, samt en klar verktøyorientering (Kunnskapstradisjonen).

5.1.2 Modningstid og motivasjon

For at en oppskrift, i dette tilfellet et system, skal tas i bruk i organisasjonen, må det finnes en motivasjon blant ledelse og ansatte til å ta systemet i bruk. Finnes det ikke motivasjon, blir det vanskelig å innføre noe. Røvik (1998, s. 118) beskriver *motiveringsfasen* som den første fasen av en oppskrifts reise inn i organisasjonen. Det første som må skje er at ledere og ansatte får oppmerksomheten rettet mot systemet via å bli eksponert for det. Dersom de blir begeistret for oppskriften (systemet), og opplever at den kan være en løsning på lokale utfordringer eller ekteføyte problemer, kan dette styrke motivasjonen for å ta det i bruk.

Flere av informantene uttrykker en oppfattelse av at DNB ikke har vært «moden» for å ta i bruk et slikt system tidligere, men at organisasjonen virker mer moden nå. Flere av informantene peker på behovet for et innovasjonssystem gjennom en opplevd mangel på struktur i arbeidet med innovasjon. Som to av informantene beskriver på denne måten:

«Det har vært et behov (for et system) som har vært artikulert av flere. Kanskje særlig av oss som har jobbet mest eksplisitt med innovasjon de siste årene i DNB (...) Akkurat det systemet som vi har landet på var det jo (...) som tok initiativ til, men jeg tror det var en felles erkjennelse fra alle som har jobbet litt med innovasjon at dette var det et behov for» (IO3)

«(...) det var nok noe med den erkjennelsen om at vi gjør mange ting, men kanskje var for dårlige til å se faktiske resultater av det og effekt, om vi faktisk treffer på det vi gjør, og klarer å jobbe effektivt nok med det» (IO4)

Her kommer det altså til uttrykk at det var flere av informantene som hadde en opplevelse av behovet for mer struktur. Dette kommer også til uttrykk ved at flere av informantene beskriver at da DNB fikk innovasjonskraft inn som en tydelig del av strategien, ble det satt i gang en rekke initiativ på tvers i DNB for å arbeide med innovasjon. Store deler av organisasjonen engasjerte seg rundt innovasjon og nyskaping, men dette skjedde på en lite strukturert måte:

«(...) vi har skjont at vi må levere raskere og bedre fordi kundene våre forventer det, og omgivelsene rundt oss endres så raskt, så vi må se raskere hva vi kan levere av verdi til kundene våre. Vi har satt i gang masse tiltak i banken, vi har faktisk satt i

gang alle verktøy og taktikker som finnes innenfor innovasjon, men det var gjort på veldig mange områder, på mange forskjellige steder. Jeg bruker bildet fra Monty Pytons 100-Meter Dash; vi sto på startstreken så løp alle i forskjellige retninger, fordi vi ikke hadde noe felles tydelig retning» (IO2)

Når innovasjonskraft ble en del av den overordnede strategien, var det samtidig en opplevelse av stor usikkerhet i organisasjonen i følge en av divisjonsdirektørene. Et grep som ble gjort da var å samle de som jobbet med innovasjon på tvers i konsernet for å spørre; hvem gjør hva, hva er strategien, hvor skal vi, hva er viktig, hvem beslutter, hvordan vet vi hva de andre gjør. Det var noen «pain points» (kan beskrives som: smertepunkter, oppfattede problem) ute i organisasjonen, som man hadde kjent på en stund, og dette var årsaken til at DNB ønsket å utvikle et innovasjonssystem. Flere peker også på endringer i eksterne forhold som en viktig motivasjon:

«(...) med endringer i rammebetingelsene, konkurransebildet og regulatoriske forhold, er det grunn til å mene at DNB er nødt til å ha en raskere innovasjonsevne enn før» (IO3)

Ledere vil i følge Røvik (1998, s. 120) kunne begrunne hvorfor man går i gang med omstillinger som en respons på ektefulte problemer i organisasjonen, og en oppskrift kan sees på som en del av løsningen på dette. Eksempler på utfordringer/problemer kan være grunnleggende endringer i betingelsene for virksomheten, for eksempel endringer i markedssituasjonen, endringer i rammevilkår og teknologiske innovasjoner (Røvik, 1998, s. 120).

Røvik (1998, s. 118-120) beskriver motiveringsfasen som en kjede av hinder som en oppskrift må passere på veien inn i organisasjonen. Oppskrifter kan bli manifestert gjennom begeistring, deretter kommer det en eventuell beslutning om adoptering. Motivasjonen for adoptering kan være at aktørene subjektivt oppfatter at det finnes en avstand mellom ens situasjon og ens egne aspirasjoner. Prosessen med å få organisasjonen mer «moden» blir beskrevet slik av en av informantene:

«I modningsprosessen har vi vært initiativtaker til ulike konsernprosjekter for økt innovasjonskraft, og vi har hatt veldig mange forskjellige møter med ulike personer i ledelsen for å bygge forståelse for hvordan det er vi kan jobbe med innovasjon i DNB» (IO1)

Flere av informantene beskrev også at DNB i utgangspunktet ikke hadde et ønske om å utvikle et innovasjonssystem:

«DNB did not want to develop an innovation system (...) it is basically one person dedicating his life to this, and managing to sell that to the organization» (IO5)

Oppsummert kan man si at systemet har blitt til i krysningen mellom enkeltindividers tro på et system, og egne og andres oppfatninger av opplevde «problem» i virksomheten. Disse opplevde utfordringene (for eksempel mangel på struktur) var allerede blitt identifisert av enkelte ledere og andre, og dette fungerte som en motivasjon til å ta i bruk systemet. Det finnes ulike synspunkter på dette, og jeg tolker at enkelte av informantene vil ha en forståelse av at dette heller var et behov som ledere og andre ble gjort bevisst på, ved at disse ble gjort oppmerksomme på fordelene med å benytte seg av et slikt system. I neste avsnitt ser vi på viktigheten av at toppledelsen så disse fordelene og behovet.

Nøkkelfunn for å svare på problemstillingen: Opplevelsen av utfordringer i eksterne forhold (forventninger fra kundene, rammebetingelser, konkurransebildet og regulatoriske forhold) samt de interne utfordringer (mangel på struktur, usikkerhet angående ansvarsfordeling osv. i innovasjonsarbeidet) kan påvirke *motiveringsfasen* og gjøre organisasjonen mer moden for å adoptere systemet.

5.1.3 Gjennombruddet

Gjennom alle intervjuene kommer det tydelig frem hvilken betydning det har og har hatt, at satsningen på innovasjonssystemet er forankret og har støtte fra toppledelsen. Synlig og aktiv støtte fra toppledelsen er også noe Bernstrøm (2014) vektlegger som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med en endringsprosess. To av informantene beskriver det på denne måten:

«det må være forankret i toppledelsen, ellers får du det ikke til, og det må ikke bare være «snakk»; ledelsen må også vise med handling at det å feile er lov, de må tørre å ta de sjansene» (IO2)

«It's most important thing! If you don't have top management support, forget about your transformation. Go back and do whatever you were doing before, because it won't happen. I can't stress enough how important top management support is» (IO6)

Å få satsningen på innovasjon som en del av den overordnede strategien til banken, samt å få en konsernledelsesbeslutning på hvor det overordnede ansvaret ligger, blir av flere av informantene også beskrevet som viktige milepæler for å kunne drive med innovasjon på en systematisk måte. Å få en konsernledelsesbeslutning på at konsernansvaret for innovasjon skulle ligge i FO'et Payments & Innovation var sentralt og blir beskrevet på denne måten:

«Det var ingen som «eide» innovasjonsdøren, som var ansvarlig for innovasjonsdøren når vi kom med strategien for to år siden, så vår anbefaling i januar var at Payments & Innovation, som da het New Business, tok eierskap til den døren, og kunne lage en strategi og plan for innovasjon, og det fikk vi beslutning for i januar 2019» (IO2)

Motiveringsfasen kan sies å være over hvis det tas en autoritativ beslutning om å innføre systemet (Røvik, 1998, s. 118). Ser vi på svarene fra respondentene i lys av Røviks hierarkiske oversettelsesmodell kan man se flere trekk som peker mot hierarkiets rolle i oversettelsesprosessen. Selv om ideene ikke har kommet inn i organisasjonen via toppledelsen, såkalt top-down orientering, ser vi viktigheten av at systemet forankres i toppledelsen. Videre beskrives det som sentralt hvilket hierarkisk nivå som har «eierskap» til innovasjonsdøren, at man har en mer tydelig definert ansvarsfordeling.

Den hierarkiske oversettelsesmodellen til Røvik (2007, s. 294-295) belyser også det som kalles *problembetinget søking etter løsninger*, en forventning om at ledelsen har klare oppfatninger av hva som er problemer og utfordringer i virksomheten. Bernstrøm (2014) beskriver at lederens rolle vil være å fasilitere og legge rammer for en positiv endringskultur, samt utvikle og kommunisere et felles mål for organisasjonen som kan guide endringsaktiviteten. Bernstrøm (2014) påpeker også at endringsprosesser ofte har momenter av både top-down- og bottom-up orientering, som kan sies å være tilfellet for innovasjonssystemet i DNB.

Nøkkelfunn for å svare på problemstillingen: Innovasjon som en del av strategien til banken, en mer tydelig ansvarsfordeling, samt forankring i toppledelsen blir beskrevet som helt avgjørende for utviklingen av systemet. Oversettelsen har momenter av både bottom-up og top-down orientering.

5.1.4 Adopsjon av systemet

En prosess som omhandler adopsjon av ideer og konsepter handler i følge Røvik (1998, s. 115) om langt mer enn å ha en formell beslutning om å innføre et konsept. Det må tas høyde

for innsikten om at adopteringsprosesser folder seg ut over tid, og at det ofte skjer svært mye underveis i slike prosesser, både med oppskrift og organisasjon.

På sikt gjøres det valg om å adoptere, og oppskriften forsøkt så bearbeidet og tatt i bruk på rutinemessig basis, med sikte på at den skal få styrende virkning på noen aktiviteter i organisasjonen (Røvik, 1998, s. 113). Dette kan være en kompleks og sammensatt prosess, ofte strukket ut over lengere tid, som ikke enkelt lar seg forklare eller måle, men det finnes noen fallgruver som kan ha betydning for om innovasjonssystemet blir en institusjonalisert praksis.

Mislykkede forsøk på ideoverføring kommer i følge Røvik (2007, s. 320) til uttrykk på tre hovedmåter. Den første er frikopling- det vil si at ideer tas inn, men ikke tas i bruk. Den andre er frastøting, det vil si at ideer tas inn og forsøkes tatt i bruk, men blir av ulike grunner frastøtt. Det tredje eksemplet på mislykket ideoverføring er der ideen tas inn og tas i bruk, men gir andre effekter enn forutsatt. Faren for at dette tredje eksempelet på mislykket ideoverføring skal gjøre seg gjeldende for innovasjonssystemet kan tenkes å bli minimert gjennom at systemets roller og verktøy i så stor grad er tilpasset til en DNB-kontekst.

Frikopling kjennetegnes ved at ideene kan bli implementert i mindre deler av organisasjonen, og dermed i liten grad får styrende virkninger på organisasjonen som helhet. Det kan for eksempel dreie seg om at det er en frikopling mellom prat og praksis; man snakker om at man har adoptert et moderne konsept, men i virkeligheten er den daglige driften nokså upåvirket (Røvik 1998, s. 149). Ansattes motstand mot endring kan være fundert i en rekke forhold, og flere av informantene påpekte viktigheten av å identifisere ulike «hemmere» og «fremmere» for utvikling og implementering av systemet. Det kan tenkes at faren for frikobling enda er til stede for innovasjonssystemet. Et positivt element her kan være at systemet først er blitt introdusert og testet i ett forretningsområde (Personmarked), da dette forretningsområdet ble beskrevet av informantene som mer moden for å ta i bruk systemet. Når systemet er testet og man ser effekter av det i ett FO, kan det skape ringvirkninger ved at flere (ledere og andre) kan ha ett ønske om, eller være åpen for å ta i bruk systemet i andre FO. Deler av systemet er også allerede blitt introdusert i andre FO. Som det ble påpekt av flere av informantene var det viktig først å gå frem der «dørene var åpne», der det fantes et ønske om å ta i bruk et slikt system:

«Man møter alltid motstand, og den motstanden vil være ulik fra ulike steder. Vi har valgt å gå der dørene er åpne, hvor folk ønsker å ta dette i bruk, så vi ikke forsøker å slå ned dører som ikke er åpne. Så går vi inn og viser at det fungerer og at det har verdi, heller enn å prøve å overbevise folk som er skeptiske» (IO2)

Av Røviks oversettelsesregler blir *den reproduserende modus (kopiering)* beskrevet som tanken om at man kan identifisere beste eller overlegne praksiser i bestemte organisasjoner, og så overføre dem som kopier til andre organisasjoner. Dette kan sees i sammenheng med å skulle overføre denne beste praksisen innad i DNB, til de ulike forretningsområdene.

Skal man lykkes med kopiering handler det blant annet om hvor oversettbart og omformbart det som skal overføres er (Røvik 2007, s. 309). Tanken er at jo mer tydeliggjort og kommuniserbart systemet er, og jo mindre kompleks det er, desto større er muligheten for å kopiere det (Røvik 2007, s. 310). Dette stiller krav til kompetanse for bruk av systemet, og kapasitet til opplæring og videreutvikling. En av informantene beskriver utfordringene på denne måten:

«Det er vi som er flaskehalsen i forhold til å implementere det i flere FO (...) Og nå er det bare jeg som er igjen fra de opprinnelige tre, så nå jobber vi med å lære opp flere fra vår enhet til å være med på det. Men vi har fortsatt begrenset kapasitet og begrenset kompetanse til å dra det ut i mange FO» (IO1)

En annen informant beskriver også utfordringene knyttet til at det fortsatt er et fåtall nøkkelpersoner som driver systemet videre, som kan tolkes til at implementeringen av systemet er i en sårbar fase:

«Det som er et viktig poeng, hvertfall i den fasen vi har vært i og er i nå; det er ekstremt avhengig av noen få nøkkelpersoner. I fasen før dette er institusjonalisert i DNB, og alle har adoptert et system, alle skjønner verdien av å jobbe med/i et sånt system, flere kan verktøyene osv., så er man avhengig av noen få «champions» (...) hvis de nøkkelpersonene, som på en måte er drivkreftene, som har den staminaen som vi var inne på, hvis de blir borte på feil tid, så risikerer vi at det rakner» (IO3)

Det finnes også en risiko for at systemet blir frastøtt. Når en oppskrift blir forsøkt tatt i bruk kan være mange grunner til at frastøting skjer. Man kan si at oppskriften som man ønsker å innføre må bestå en slags kompatibilitetstest, der den må være både teknisk og verdimessig kompatibel med organisasjonen for å slippe inn (Røvik, 1998, s. 148). Gjennom å ta i bruk systemet og teste det ut i ulike FO oppdager man om systemet er kompatibelt med DNBs øvrige drift. Som det er vist til tidligere i oppgaven (i kapittelet om empirisk kontekst) ble det påvist mange positive effekter av å ta i bruk systemet i PM i den første pilot-perioden. Blant annet så man at man i større grad evnet å justere retning for prosjektene underveis, og det ble i større grad tatt beslutninger basert på kundebehov og fakta. Testingen av systemet er altså en slik «kompatibilitetstest», og gjør at man kan vise til faktiske effekter av bruken av systemet.

Nøkkelfunn for å svare på problemstillingen: Det er flere faktorer som kan avgjøre eller påvirke om systemet blir adoptert i DNB. Faren for frikopling blir mindre dersom flere FO tar det i bruk. Å teste systemet i PM med positive effekter kan gjøre at flere FO ønsker systemet velkommen. Systemet har større mulighet for å bli institusjonalisert dersom man har tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til opplæring og videreutvikling, men kan sies å være i en sårbar fase fordi systemet fortsatt er avhengig av noen få nøkkelpersoner. Faren for at systemet blir frastøtt gjøres mindre ved at man fortsetter å konkretisere og formulere effektene og nytteverdi.

5.1.5 Å «hente ut» idéer, dekontekstualisering

Som vi har sett i teorikapittelet handler dekontekstualisering om å hente «noe» ut av en sammenheng. Dette stiller store krav til translatørens evne til å identifisere hva som er mest formålstjenlig å «hente ut». Røvik (2007) beskriver *den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter* som en person med et unikt kunnskapsgrunnlag. Via intervjuene blir det klart at translatørene av innovasjonssystemet i DNB ikke bare har inngående kunnskap om konteksten systemet skal inn i, med også et meget bredt kunnskapsgrunnlag når det gjelder andres beste praksis, metodikk, osv. På grunn av dette unike kunnskapsgrunnlaget henter systemet inspirasjon fra en rekke ulike personer, organisasjoner, metodikk, verktøy og bøker med mer. Blant annet baserer systemet seg på Lean-metodikk. Som vi har sett fokuserer Lean blant annet på å redusere sløsing og kontinuerlige forbedringer, i likhet med at innovasjonssystemet i DNB også fokuserer på kontinuerlige forbedringer underveis. Videre

følger utdrag fra da respondentene ble bedt om å fortelle hvilke ideer og konsepter systemet bygger på:

«(...) Tidlig inspirasjon er Steve Blanks bok The Four Steps to the Epiphany. Steve Blank var blant annet lærer for Eric Ries som igjen skrev Lean Startup. Lean Startup har vi bygget på, og deler av det første arbeidet til Eric Ries. Vi har også integrert arbeid fra Alexander Osterwalder og Yves Pigneur. I senere tid når Lean startup har utviklet seg, har vi basert deler av arbeidet fra en bok som heter The Corporate Startup, som handler om økosystemer for innovasjon, skrevet av Viki, Toma og Gons» (IO1)

«De beste praksisene kommer fra konsulenthus (...) Boston Consulting Group, Deloitte, McKinsey, der får du mye. Så kan man plukke ulike ting; Google- hvordan de driver med utvikling, og Tesla, det finnes mange selskaper som er gode på dette, men du kan ikke kopiere akkurat hva de gjør, det er inspirasjon. Når det gjelder verktøy er business model canvas et kjent verktøy, så det er en samling av ulike verktøy, og man må finne hva som passer» (IO2)

«Systemet, skallet, er jo egentlig som jeg oppfatter det et rammeverk som er beskrevet i boken Corporate Startup, så har jo den neste viktige delen av jobben vært å gjøre det til DNB sitt system, og sette DNB sitt preg på det» (IO3)

«(...) Lean-startup metodikk, også business model canvas. I tillegg til beste praksis fra andre selskap som har gjort en del prøving og feiling innenfor området, også fra Venture-verden som vurderer startups og hvordan de lykkes. Og ikke minst hvordan man evaluerer og bedømmer ideer, og tar beslutninger. Hvordan venture-verden gjør det, det er en helt annen måte å tenke på enn det vi har vært vant med. Lean spesielt kommer vel gjerne fra store produksjonsbedrifter, telecom selskap og så videre. Så er det ikke mange selskap og kanskje ingen som har dratt det så langt som vi gjør det» (IO4)

De fire utdragene fra intervjuene beskriver en del av ideene og konseptene som systemet bygger på. En komplett oversikt er ikke mulig å få til via denne oppgaven, både fordi det er så

mange inspirasjonskilder, og fordi de er en kompleks miks av inspirasjonskilder. Men noen sentrale inspirasjonskilder har vært metodikk innenfor Lean og Lean-Startup, blant annet:

- Boken *The Corporate Startup* (2017) handler om «*how established companies can develop successful innovation ecosystems*». Boken presenterer et rammeverk (innovation ecosystem) for hvordan etablerte selskaper kan jobbe mer effektivt med innovasjon. Rammeverket i boken er i likhet med innovasjonssystemet i DNB bygget opp rundt tre deler: strategi, ledelse og praksis. Her finner vi også begreper som innovasjonstese og innovation portfolio.
- Eric Ries bok *The Lean Startup* (2011, s. 8) blir beskrevet som en bok for entreprenører (gründere) og de som holder dem ansvarlige. Oppfølgeren *The Startup Way* (2017) tar dette arbeidet videre, ved å se på «*how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*».

Alle tre overnevnte bøker har blant annet fokus på hvordan etablerte selskaper kan tenke mer som start-ups, uten å gå bort fra de fordelene de har ved være etablerte selskaper. At systemet består av en kompleks miks av inspirasjonskilder stiller også krav til oversetteren. Det som Røvik beskriver som den *modifiserende modus* i oversettelsesreglene handler om å legge til, trekke fra, forsterke eller dempe elementer i en oversettelse. Rasjonell-strategisk addering og fratrekking har ofte grunnlag i relativt klare intensjoner, for eksempel hvilken lokal versjon som vil gi best økonomisk profitt og være mest effektiv (Røvik, 2007, s. 313-314). Man kan si at prosessen med addering og fratrekking hele veien har vært klart intendert mot å forme ett system som passer i DNB-konteksten. Elementer har blitt lagt til, for så å bli tatt helt bort igjen, samt justert og formet underveis i prosessen.

Nøkkelfunn for å svare på problemstillingen: Forskningsspørsmål én spør hvilke ideer og konsepter innovasjonssystemet bygger på. Svaret på dette ligger oppsummert i det unike kunnskapsgrunnlaget til de flerkontekstuelle oversetterne av dette systemet. At systemet består av en kompleks miks av inspirasjonskilder stiller store krav til oversetteren når det gjelder å addere og trekke fra i oversettelsen (den modifiserende modus i Røviks oversettelsesregler). Systemet henter blant annet inspirasjon fra Lean og Lean start-up metodikk. Bøker som *The Corporate Startup*, *Lean Startup* og *The Startup Way* er sentrale inspirasjonskilder.

5.1.6 Lokale tilpasninger, kontekstualisering

Som nevnt handler kontekstualisering om at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007). Når en idé «reiser inn» i en bestemt organisasjon, kommer den vanligvis inn i en kompleks kontekst bestående av formelle og uformelle strukturer. For å kunne passe inn i disse strukturene blir som nevnt en rekke lokale tilpasninger gjort, slik at systemet skulle passe til DNB. Flere av intervjuobjektene beskriver at alle tilpasninger av systemet ble «skreddersydd» og utviklet i en DNB-kontekst, som blant annet ble beskrevet på denne måten:

«Absolutely everything is a local adaption; the product lifecycle, the portfolio management, why we need it, etc. The principals were not changed, but the tactics were totally contextualized. So everything in there you won't find in any other company. You are going to find the concepts of for example product lifecycle, of an innovation strategy etc., but the way it's structured and the way it works as a system, is totally unique to DNB» (IO6)

Når konsepter og ideer skal adopteres av en organisasjon er det tydelig at disse må bearbeides og tilpasses. En av informantene forteller at han tenker dette er et arbeid man aldri blir helt ferdig med, og at det vil komme mange justeringer og endringer fortsatt for roller og verktøy, fordi man alltid kan bli bedre. En annen informant sier at det handler om at ingen store organisasjoner er helt like, og at man derfor må få systemet til å passe til strukturene i DNB, finne ut hvem som bør inneha de ulike rollene, og finne ut hva som er fornuftig arbeidsdeling mellom en sentral funksjon og ett FO. I følge Røvik (1998) øker sannsynligheten for at en oppskrift skal virke godt i praksis og gi gode resultater dersom den «installeres» riktig. En av informantene peker på viktigheten av at systemet blir oversatt til et «DNB-språk» slik at det blir mer forståelig for de ansatte:

«Vi er en stor organisasjon; så hvordan ta ting ut i organisasjonen? Det er en oversettelsesjobb, så det må passe til det vi holder på med, og det må passe både til utviklingsmiljøene våre og kundemiljøene våre. Man må oversette det til et DNB-språk sånn at det skal være forståelig, og likevel ha basis i forskning (...) Så må man teste og se» (IO2)

På spørsmål om hva som kjennetegner et slikt DNB-språk ble følgende forklaring gitt:

«DNB-språk er at man forstår de interne prosessene og beslutningsorganene som er her: hvordan prioriteringene gjøres, hvem som er beslutningstakere, hvor de rette foraene er, hvor de rette personene er. Å komme som en utenforstående som ikke har jobbet i DNB å se hvordan de skal klare å gjennomføre ting er ekstremt vanskelig. Man må også forstå virksomhetsstyringen vår, at vi er organisert etter kundesegmenter, at det er ulike behov hos personkundene våre, at det er ulike behov hos bedriftene våre, osv. alt dette må man forstå for å kunne snakke DNB-språket» (IO2)

Røvik (2007) beskriver at *den modige og kreative oversetter* må evne å finne ut av hvilke oversettelsesbegreper, regler og moduser som er hensiktsmessige og bruke, og passe på at man adderer og fratrekker de riktige elementene. Her kan det også dreie seg om å skape ett helt nytt språk for det som skal oversettes. Oversetteren kan ikke i følge Røvik (2007, s. 330) ta for gitt at det i virksomheten finnes ett språk for å forstå konseptet. Skal dette begripes i organisasjonen må man gjerne først tilføre begreper, og igjen blir det oversetterens oppgave å introdusere disse nye begrepene.

Måten man kommuniserer et budskap på kan ha stor betydning for hvordan budskapet blir mottatt. Bernstrøm (2014) beskriver god kommunikasjon som sentralt for å fremme implementering av organisasjonsendringer. Hun beskriver at kommunikasjon er spesielt viktig for å motvirke motstand mot endring, og for å skape tillit, forståelse, aksept, og helst engasjement og motivasjon. Flere av informantene beskriver hvordan de endret språket og hvilke ord de brukte når de skulle beskrive innovasjonssystemet for de ansatte i DNB. Ett eksempel på hvordan kommunikasjonen utad ble forandret var selve navnet på innovasjonssystemet. I starten hadde de andre navn, som; «økosystem», «DNB way», og «Innovation management system», men fant ut at dette ikke fungerte like godt i kommunikasjonen. Til slutt ble navnet forandret da de oppdaget at DNB Way of Innovation resonerte bedre hos de ansatte:

«What has changed absolutely the most is communication. In a lot of cases we found that resistance or misunderstandings didn't necessarily come from the tools themselves but the words that we used. To call it DNB Way of Innovation is one example (...) This didn't happen by accident; we ended up with "DNB Way of Innovation" because it really resonated with all levels, it showed ownership» (IO5)

Dette resonnerer med Røviks (2007, s. 355) begrep «mutasjon» i betydningen at organisasjonsideer endres. I dette tilfellet har det skjedd i form av «omdøping», det vil si at man bytter språklig merke, ved at man begynner å referere til oppskriften med et lokalt navn. Omdøping på denne måten kan fungere godt da det blir ett uttrykk for organisasjonens identitet.

Som det kom frem i intervjuene ble også kommunikasjonen tilpasset etter hvem man skulle henvende seg til. Enkelte forretningsområder har for eksempel mer erfaring og har kommet lengere med denne type arbeid. Man kan si at kunnskapsgrunnlaget til de ansatte er ulikt, og at kommunikasjonen ble tilpasset deretter. Språkdrakten ble også endret til å være mer «suksess-orientert», da det ble oppdaget at dette også resonnerer bedre hos de ansatte:

«We changed a lot of the language to move from failure-framed to success-framed. From “fail fast” to “learn fast” from “assumption-map” to “knowledge-map” (...) The language was heavily framed towards success, from negative to positive. That was something we found worked well. It’s positive motivation» (IO5)

Røvik (2007, s. 316) påpeker at en oversettelse som er formålsrettet først og fremst bør ta hensyn til de som skal bruke oversettelsen. For å kunne ivareta dette hensynet bør oversetteren ha stor frihet til omforming av oversettelsen, i dette kan også frihet til å omdanne språket være viktig. En av informantene beskriver viktigheten av å være tilpassningsdyktig, der man kanskje «bommet» litt i tidligere fase, fordi det handler om å kunne omdanne fagspråk og teori til et språk som blir relevant for den man snakker til.

Nøkkelfunn for å svare på problemstillingen: bearbeiding og tilpassing er viktig både når det gjelder *hva* som kommuniseres og *hvordan* dette blir kommunisert. I likhet med at innovasjonssystemet tilpasses en DNB-kontekst, ser vi at språkdrakten er endret slik at budskapet skal resonnerer bedre hos de ansatte.

5.1.7 Å stå i det – den standhaftige translatør

Som vi har sett beskriver Røvik (2007) at det finnes så vel gode som dårlige oversettelser av praksiser og ideer, og at sannsynligheten for å lykkes med kunnskapsoverføring blant annet avhenger av hvorvidt organisasjoner innehar god translatørkompetanse. Oppgaven har tidligere påpekt viktigheten av de kunnskapsrike, flerkontekstuelle translatører, samt viktigheten av å være modige og kreative translatører i oversettelsesarbeidet. Minst like viktig er å være tålmodig og sterk i arbeidet med oversettelsen.

Det som utmerket seg som spesielt viktig er å ha evnen til å «stå i» det vanskelige over tid, og informantene bruker ord som: standhaftighet, stayer-evne, stamina og utholdenhet når de skal beskrive hvilke personlige egenskaper som er viktig for å evne å utvikle en type beste praksis og lede innføringen av denne i en så stor organisasjon som DNB. En av informantene beskriver det som en fin balanse mellom å være sta- men samtidig vite når man skal justere seg for å få det til. En annen informant beskriver det på denne måten:

«(...) Du må være utholdende, dette er vanskelig og du kommer til å få mange flere nei og mye mer motgang enn gevinster i tidlig fase. Jeg har vært i mange hundre møter internt i banken for å få gjennomslag for store og små ting. Av og til er det et par steg frem, så er det tre-fire tilbake. Du må evne å kunne stå i det over lang tid, og møte mye motgang» (IO1)

Informantene beskriver at noe av det viktigste for veien videre er at de har en felles enighet om å ta dette systemet i bruk, der de hjelper hverandre med å få det implementert på en best mulig måte, i stedet for å fokusere på å finne andre lignende løsninger eller et annet system. Røvik (2007, s. 332-334) beskriver tålmodighet som en viktig «translatørdyd», fordi mange ideer kan trenge lang tid for å modnes i organisasjonen. Det kan handle om å ta noen steg frem, for deretter å oppleve tilbakeslag når systemet møter allerede eksisterende ideer og praksiser. Veien videre for systemet kan også være avhengig av personer som har evnen til å stå i det vanskelige over tid, samt at det skapes en felles forståelse for viktigheten av å ta i bruk systemet blant mange. Spesielt kan dette være viktig i en stor organisasjon som DNB, der det er mange som må oppfatte dette som en ideell løsning dersom systemet skal bli en institusjonalisert praksis.

Nøkkelfunn for å svare på problemstillingen: Røviks beskrivelser av hva som er viktige «translatørdyder» blir bekreftet gjennom denne studien. De translatørdyder som Røvik påpeker som de viktigste, oppfattes som bekreftet gjennom intervjuene. For at den videre implementeringen av systemet skal lykkes kan det blant annet være avhengig av at mennesker som innehar disse kvalitetene eller dydene er med på prosessen videre. Slike prosesser kan nemlig være avhengig av personer som evner å stå i det utfordrende over tid, for at systemet skal bli en del av institusjonalisert praksis.

5.1.8 En felles forståelse av hva som må til

Til nå har oppgaven blant annet sett på ulike «hemmere» og «fremmere» for å adoptere innovasjonssystemet i DNB. Vi har sett at en rekke tilpasninger har blitt gjort slik at systemet passer inn i en DNB-kontekst, og vi har sett at språk og kommunikasjon er blitt endret underveis. Gjennom en modningsprosess og motiveringsfase blir DNB beskrevet som mer «moden» for å ta i bruk innovasjonssystemet nå. Gjennom intervjuene blir det tydelig at alle tenker at innføringen av systemet kan være en av løsningene for å lykkes med innovasjonsarbeid i DNB. På spørsmål om hva som kjennetegner organisasjoner som er gode på innovasjon, var den felles forståelse blant intervjuobjektene at det å ha et system for innovasjon er sentralt. Det var en felles oppfattelse blant alle informantene om at de virksomhetene som lykkes best med innovasjon ofte har en eller annen form for repeterbart system eller prosess for hvordan man omgjør ideer til noe som man klarer å implementere, som gir verdi for kundene og for aksjonærer.

Aasen & Amundsen (2011, s. 188) beskriver at det særlig er to faktorer som synes å være viktig for innovasjon: utvikling av kultur og verdier som vektlegger innovasjon og risikovilje, samt å utøve en lederstil som er konsistent med dette. Som det ble presentert i teorikapittelet viser en gjennomgang av akademiske publikasjoner på innovasjonsfeltet de siste 30 år at organisasjonskultur kan være en sentral faktor som virker inn på innovasjonsarbeidet, og at organisasjonskultur kan forstås som: «a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration» (Schein, 2010). Som vi kan lese av denne definisjonen kan det oppstå et mønster av grunnleggende antakelser i en gruppe, en felles oppfatning, etter hvert som man løser problemer som omhandler ekstern tilpasning og intern integrasjon. Røvik (2007, s. 336) påpeker at ansatte kan ha opparbeidet seg «taus» kunnskap over lang tid om hvordan de eksisterende løsningene skal brukes. En utfordring når det gjelder å innføre nye løsninger er derfor å få de ansatte til å gå bort fra de eksisterende løsningene, og ta i bruk en helt ny løsning.

Czarniawska (2014, s. 112) beskriver at når en idé blir oversatt til en handling, og denne handlingen gjentas til det punktet at den danner et handlingsmønster, og hvis dette handlingsmønsteret oppnår en normativ begrunnelse, oppstår en «institusjon». For at innovasjonssystemet skal bli en institusjonalisert beste praksis i DNB kan det derfor tenkes at det trengs en «kulturendring» for arbeidet med innovasjon i organisasjonen. Men Alvesson &

Sveningsson (2016, s 41) påpeker at organisasjonskultur kan være vanskelig å forandre, da mennesker har en tendens til å ville holde fast ved sine egne ideer, verdier og tradisjoner.

En av informantene påpeker at det viktige er å fortsette implementeringsarbeidet, slik at man repeterer bruken av systemet hver dag til det til slutt blir kultur. Informanten sammenligner det med kredittprosessen i DNB, hvor de kundeansvarlige vet nøyaktig hva de må vurdere for hver lånekunde, de vet hvilke mandat og grenser de selv har til å ta beslutninger, og de hvor de skal gå for å få hjelp. Målet kan være å få til en lignende kultur når det gjelder bruk av The DNB Way of innovation. En annen av informantene beskriver at ved å gå gjennom denne prosessen sammen kan det føre til endring av organisasjonskulturen:

«(...) By going through this process together the whole organization (can) build a new set of believes, a new set of activities, and voila; culture changes. How can you change the culture before that? Humans don't work that way, we work by adjusting to what we see in the world. Who you are surrounded with and what they are doing, you adjust yourself to» (IO5)

Nøkkelfunn for å svare på problemstillingen:

Det er en felles forståelse blant informantene om viktigheten av å ta i bruk systemet. For at innovasjonssystemet skal bli en institusjonalisert beste praksis i DNB peker informantene på viktigheten av at systemet repeteres, som i sin tur kan føre til en endring av organisasjonskulturen i DNB.

6 Konklusjon

Enkeltindivider, og en person spesielt, har utgjort en stor forskjell i utvikling og implementering av DNB Way of Innovation. Ved å ta i bruk Røviks (2007) hierarkiske oversettelsesmodell er det identifisert momenter av både bottom-up og top-down orientering. Både medarbeiderdrevet innovasjon og støtte og forankring i toppledelsen blir beskrevet som avgjørende for utviklingen av systemet. Sett i lys av Kunnskapsoverføringstradisjonen er det identifisert en kunnskaps- og utviklingsoptimisme, samt en klar verktøyorientering.

Motivasjon for å ta i bruk innovasjonssystemet beskrives blant annet gjennom «ektefølte» utfordringer, eksempelvis forstått som mangel på struktur i innovasjonsarbeidet. Opplevelsen av utfordringer i eksterne forhold (forventninger fra kundene, rammebetingelser, konkurransebildet og regulatoriske forhold) samt de interne utfordringene (usikkerhet angående ansvarsfordeling osv. i innovasjonsarbeidet) har påvirket *motiveringsfasen* og gjort organisasjonen mer moden for å adoptere systemet.

Den radikale modus (omvandling) er den av Røviks oversettelsesregler som best kan beskrive prosessen. Bearbeiding og tilpassing er også viktig både når det gjelder *hva* som kommuniseres og *hvordan* dette blir kommunisert til de ansatte. I likhet med at innovasjonssystemet tilpasses en DNB-kontekst (kontekstualisering), ser vi at språkdrakten er endret slik at budskapet skal resonnerer bedre hos de ansatte. Translatørene har en viktig rolle når det gjelder både kontekstualisering og dekontekstualisering, og Røviks beskrivelser av hva som er viktige «translatørdyder» blir bekreftet gjennom denne studien. For at den videre implementeringen av systemet skal lykkes kan det blant annet være avhengig av at mennesker som innehar disse kvalitetene eller translatørdydene er med på prosessen videre.

Det er flere faktorer som kan avgjøre eller påvirke om systemet blir adoptert i DNB. Faren for frikopling blir mindre dersom flere FO tar det i bruk. Å teste systemet i PM med positive effekter kan gjøre at flere FO ønsker systemet velkommen. Systemet har større mulighet for å bli institusjonalisert dersom man har tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til opplæring og videreutvikling, men kan sies å være i en sårbar fase fordi systemet fortsatt er avhengig av noen få nøkkelpersoner. Faren for at systemet blir frastøtt gjøres mindre ved at man fortsetter å konkretisere og formulere effektene og nytteverdi.

Forskningsspørsmål én spør hvilke ideer og konsepter innovasjonssystemet bygger på. Svaret på dette ligger oppsummert i det unike kunnskapsgrunnlaget til de flerkontekstuelle oversetterne av dette systemet. Systemet henter blant annet inspirasjon fra Lean og Lean start-up metodikk. Bøker som The Corporate Startup, Lean Startup og The Startup Way er sentrale inspirasjonskilder.

For at innovasjonssystemet skal bli en institusjonalisert beste praksis i DNB peker informantene på viktigheten av at systemet repeteres, som i sin tur kan føre til en endring av organisasjonskulturen i DNB. Innovasjonsarbeid skjer i samarbeid mellom mennesker med ulike evner og unike kunnskapsgrunnlag, og denne oppgaven har hatt som mål å beskrive innovasjonssystemets reise i banken så langt.

6.1.1 Noen refleksjoner til slutt

Det er interessant å se hvordan ulike elementer (av forskjellig karakter i ulike tidsepoker) henger sammen og forsterker hverandre, og hvordan dette kommer til uttrykk gjennom denne oppgaven. I kapittelet om innovasjonsteori så vi at innovasjonsforskningen startet med Schumpeters arbeid helt tilbake til 1911, og det ble nevnt at hans arbeider fortsatt er nært beslektet med entreprenørrollen i dag. Entreprenørrollen kan sees i sammenheng med Lean-startup metodikk, som handler om hvordan bedrifter i oppstartsfasen kan manøvrere i en verden preget av stor usikkerhet og økt konkurranse.

Veletablerte selskaper som DNB har sett at de kan lære noe av hvordan start-ups arbeider for å lykkes, uten å gi avkall på fordelene de allerede har. Vi har sett at innovasjonssystemets ideer og konsepter blant annet bygger på denne innsikten, og en rekke andre inspirasjonskilder. Lean-metodikk handler om hvordan man kan redusere sløsing, blant annet ved å involvere de ansatte på nye måter i en lærende organisasjon. Kontinuerlig innovasjon krever kontinuerlig læring, og et bredt engasjement i virksomheten. Medarbeiderdrevet innovasjon på sin side er et relativt nytt begrep, og som vi har sett i denne oppgaven kan det ligge mye kraft bak enkeltindividers tro på et system.

Som Aasen & Amundsen (2011, s. 158) beskriver henger oversettelse og translasjon tett sammen med evne til læring og tilegning av kunnskap, og viktigheten av å bruke medarbeidernes kunnskap i innovasjon danner også fundamentet for kontinuerlig innovasjon og Lean-innovasjon.

Referanseliste

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal Akademisk.

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Akademisk.

Alvesson, M. & Sveningsson S. (2016). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. 2nd edition. Routledge.

Bernstrøm, V. H. (2014). *Implementering av organisasjonsendringer i helsesektoren - hvorfor det ofte går galt*. Publisert i: Scandinavian Journal of Organizational Psychology. Juni 2014.

Berg, T. (2019). Her er Norges mest innovative virksomheter!
Tilgjengelig fra: <https://www.innomag.no/her-er-norges-25-mest-innovative-virksomheter/>

Cambridge Dictionary (2019). Iterasjon.
Tilgjengelig fra: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/iteration>

Czarniawska, B. (Ed.) et al (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.

Czarniawska, B. (2014). *A Theory of Organizing*. 2nd edition. Edward Elgar Publishing.

DNB Group. Annual report (2018). Innovative business model and product development.
Tilgjengelig fra: <https://2018.dnb.no/our-customers/#selection>

DNB Group. Annual report 2018. Innovative business model and product development.
High score on innovation og What did we do in 2018?
Tilgjengelig fra: <https://2018.dnb.no/our-customers/#selection>

DNB Group. Annual report (2018). Strategic priorities.
Tilgjengelig fra: <https://2018.dnb.no/creating-value/>

DNB Group. Annual report (2018). We are here. So you can stay ahead.
Tilgjengelig fra: <https://2018.dnb.no/>

DNB (2019). DNB Way of Innovation. InfoKit – Innovators & Teams. Short introduction how to use idea Progress Deck & submit ideas to innovation Boards.

DNB (2019). Om konsernet. Oppdrag og verdier.

Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>

DNB (2019). Om oss.

Tilgjengelig fra: <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/oppdrag-og-verdier.html>

Finansnorge (2019). PSD2 eller betalingstjenestedirektivet.

Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/> Sist oppdatert: 26.06.2019.

Gons, E., Toma, D. & Viki, T. (2017). *The Corporate Startup. How established companies can develop successful innovation ecosystems*. Vakmedianet.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utgave. Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Fagbokforlaget.

Johnsen, H. C. G. & Pålshaugen (red.). (2011). *Hva er innovasjon? Perspektiver i norsk innovasjonsforskning. Bind 1: System og institusjon*. Høyskoleforlaget.

KPMG (2019). The Future of Digital Banking.

Tilgjengelig fra: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2019/future-of-digital-banking-in-2030-cba.pdf>

Nilsen, E. A. (2007). *Oversettelsens mikroprosesser. Om å forstå møtet mellom en global ide og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging*.

[Doktoravhandling]

Regjeringen (2011). Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon. Utarbeidet av IRIS og NTNU.

Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Penguin Business.

Ries, E. (2017). *The Startup Way*. Currency New York.

Røvik, K. A (1998). *Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. 4. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

Sagdahl, M (2019). Store norske leksikon. Etikk.

Tilgjengelig fra: <https://snl.no/etikk>

Schein, E.H (2010). *Organizational Culture & Leadership*. San Fransisco: John Wiley & Sons.

Shifter & Fueled (2019). Innovasjonsmeldingen. En benchmark undersøkelse om hvordan etablerte, norske selskaper bygger infrastruktur for innovasjon.

Tilgjengelig fra: <https://www.innovasjonsmeldingen.no/>

Store norske leksikon (2018). Iterasjon.

Tilgjengelig fra: <https://snl.no/iterasjon>

Store norske leksikon (2019). Konsept.

Tilgjengelig fra: <https://snl.no/konsept>

Vedlegg 1 – Mal intervjuguide

Intervjuguide

Demografi:

Antall år i banken:

Fortell litt om dine arbeidsoppgaver?

Har du erfaringer fra innovasjonsarbeid før du startet jobben i DNB?

Del 1 – Bakgrunnen for å utvikle et innovasjonssystem

1. Hva tenker du er årsaken til at DNB ønsket å utvikle et innovasjonssystem?
2. Hvem var det som introduserte ideen for deg, og når ble ideen introdusert?
3. Hvilke kriterier ble brukt for å vurdere om innovasjonssystemet burde utvikles?
4. Hvem hadde det overordnede ansvaret for utviklingen av innovasjonssystemet?
5. Hvilke mandat hadde man å forholde seg til ved starten av arbeidet?

Del 2 – Utvikling av innovasjonssystemet, ideer og konsepter som innovasjonssystemet bygger på, dekontekstualisering

6. Spørsmål relatert til utviklingen av innovasjonssystemet:
 - a) Hvordan vil du beskrive prosessen for utviklingen av innovasjonssystemet?
 - b) Hva var viktigst å tenke på i startfasen av arbeidet?
 - c) Hvor hentet dere inspirasjon fra når innovasjonssystemet skulle utvikles? (Hvilken metodikk, personer, verktøy, bøker, etc.?)
 - d) Kan du beskrive arbeidet med å finne relevante ideer/konsepter å bygge videre på? Hva er de viktigste inspirasjonskildene?
 - e) Endret dere retning og fokus for arbeidet underveis?
 - f) Hva har vært det mest krevende i prosessen? Har innføringen av innovasjonssystemet ført med seg noen faglig uenighet osv.?
7. Kan du si noe om bakgrunnen for at man ønsket å benytte seg av en ekstern konsulent?
8. Kan du si noe om den eksterne konsulentens bidrag?

Del 3 – Kontekstualisering, adoptering av konseptet og innføringsfasen

9. Hvordan ser en vellykket prosess for bruk av innovasjonssystemet ut? Stikkord her kan være: opplæring, oppfølging.
10. Hva vil du si var viktigste lærdom etter piloten?
11. Er du fornøyd med de rollene og verktøyene som er valgt i innovasjonssystemet, begrunn?
12. Hva slags lokale tilpasninger vil du framheve som har vært viktige for dere å gjøre?

13. Blir det gitt noen trening og opplæring i bruk av innovasjonssystemet, og hvordan foregår dette?

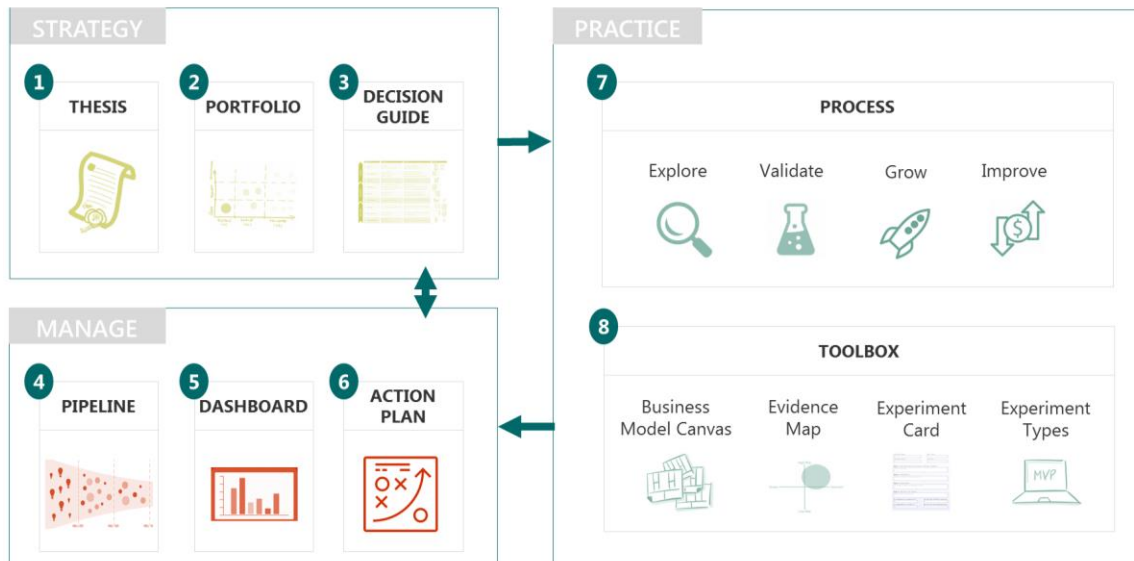
Del 4 – Translatørkompetanse

14. Hadde du på forhånd kunnskap om innovasjonsverktøy som du kunne forstå prosessen i banken i lys av?
15. Hvilke personlige egenskaper tenker du er viktig for å kunne evne og utvikle en type «beste praksis», som DNBs innovasjonssystem?
16. Hvilke personlige egenskaper tenker du kan være viktig når man skal lede innføringen av ett nytt system i banken?
17. Hvilken type motstand kan man møte når det gjelder å ta i bruk innovasjonssystemet, og hvordan takler man eventuelt en slik motstand?
18. Hva er dine tanker rundt «modningstid» for innovasjonssystemet i organisasjonen? På sikt; hvem ønsker man skal benytte seg av innovasjonssystemet?

Del 5 – Innovasjon og innovasjonskultur i DNB

19. Hva slags kultur vil du si at DNB har for å "motta" denne typen nye konsepter?
20. Hvordan vil du si at prosessen med å ta i bruk nye konsepter i banken vanligvis arter seg, sett fra ditt ståsted?
21. Hva tenker du kjennetegner organisasjoner som er gode på innovasjon?

Vedlegg 2 - Roller og verktøy: DNB Way of Innovation



Bilde 1: Verktøy i DNB Way of Innovation, v. 1.0 (personlig kommunikasjon, e-post, 30. juni 2019).

Tabell 1: viser en beskrivelse av de ulike roller og verktøy i innovasjonssystemet i første versjon, v. 1,0 (personlig kommunikasjon, e-post, 30. juni 2019).

Del 1) Strategi

Roles/Tools Key Questions: Description:

	Roles/Tools	Key Questions:	Description:
1. STRATEGY	Innovation Board	<ul style="list-style-type: none"> Who evaluate and makes decisions? Where do innovators and teams pitch ideas and teams report progress? How do we prioritize, initiate, and follow up ideas and teams? 	A function with mandate to operate the innovation thesis on behalf of the business unit, as well as to make limited investment decisions on ideas. The Board operates at a fixed meeting place, recurring every second week, where teams present ideas and progress, and get feedback and advice on what to focus on for the next iteration.
	1. Thesis	<ul style="list-style-type: none"> Why innovation? Where do we focus? Where do we not focus? 	A tool for filtering the ideas a business unit is committing to work on. It aligns innovation efforts with corporate strategy enabling innovation to serve as a driver towards corporate goals (financial and otherwise).
	2. Portfolio	<ul style="list-style-type: none"> What do we invest in to reach our goals? What is the maturity of each investment? Where do we invest in terms of CAT? 	A tool that gives an overview of all investment over 1 MNOK as well as smaller investment that are evaluated as medium to high risk. The tool gives an overview to evaluate and compare different initiatives based on cost, risk and estimated

		effects, in order to prioritize investments and allocate resources.
3. Decision Guide	<ul style="list-style-type: none"> How do we evaluate ideas and teams? How do we make investment decisions? 	A tool which outlines key questions, expected outcomes and deliverables, for each Product Lifecycle maturity stage. It provides clear expectations for both the Innovator and the Innovation Board, and creates focus on the right question at the right time, systematically reducing risk.

Del 2) Ledelse

2. MANAGEMENT	Innovation Manager	<ul style="list-style-type: none"> Who manages teams and ideas? Who measures innovation? Who operates the action plan? 	A role that manage teams and ideas. Responsible to drive implementation, improvements and skill development related to the DNB Way of Innovation within a business unit.
	4. Pipeline	<ul style="list-style-type: none"> How do we keep track of and manage ideas, teams, and learning? 	A tool offering an overview of ideas that a particular BU is working on. It allows us to track how an idea develops with documentation of all decisions and learnings. The pipeline follows the product life-cycle stages: explore, validate, develop, grow, profit. It is technically implemented in Jira.
	5. Dash-board	<ul style="list-style-type: none"> How do we measure progress and performance? 	A tool enabling us to measure performance and cost of our innovation efforts (covering core, adjacent, and transformational innovation). It also visualizes the valuation of our innovation pipeline.
	6. Action Plan	<ul style="list-style-type: none"> How do we improve our innovation system? How do we improve our capabilities? What specific activities and tasks do we initiate, when and by who? 	A tool that describes planned actions and responsibility in implementing and piloting the DNB Way. It also includes evaluation and measurements of the performance of the DNB Way, to serve as a baseline for developing key actions to improve roles, skills and tools.

Del 3: Praksis

3. PRACTICE	Teams	<ul style="list-style-type: none"> Who owns and drives the Idea forward? Who brings business acumen, key knowledge and experience related to market, industry, product, technology, and IT-infrastructure? 	Ideas have no value without motivated and skilled persons that are able to push them from the exploration phases and to implementation of something new that creates value. Innovation does not come from eureka, but from skilled and motivated people that master both creativity and execution.
--------------------	--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7. Process	<ul style="list-style-type: none"> • How do we EXPLORE ideas? • How do we VALIDATE ideas? • How do we implement and GROW ideas? • How do we continually improve? 	A tool describing different maturity stages of ideas, product and services. It serves as a map, connecting each maturity stage with appropriate methods and tools to achieve specific outcomes, as well as providing information on what support functions within DNB can provide help.
8. Toolbox	<p>Business Model Canvas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How do we ideate, challenge, improve, evaluate, describe and communicate an idea? <p>Knowledge Map:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What do we know (facts), and what do we don't know (assumptions)? • How do we identify and rank the assumptions with highest risks? <p>Experiment Card:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How do we test our assumptions? • How do we design experiments that maximize learning compared to effort? <p>Experiment Types:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What types of experiments should we use? • What are their strengths and weaknesses? 	A toolbox with key tools to describe, explore and test ideas.
Progress Deck	<ul style="list-style-type: none"> • How do Innovators and Teams pitch their ideas to the Innovation Board? • How do they document their learnings? • How do they document progress? 	A template for presenting answers to key questions from the Innovation Board. The template also serves the purpose of documenting learnings and progress from each team.