

Oksana Vodoviz

Innovasjon under pandemien

En casestudie om mulighet for medarbeiderdrevet innovasjon ved radikal endring



Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Oksana Vodoviz

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Innovasjonsevnen i en bedrift anses å være viktig fordi den kan bidra til økonomisk vekst, og i noen tilfeller kan innovasjonsevnen være avgjørende for organisasjonens eksistens, derfor er det essensielt at organisasjoner legger til rette for innovative prosesser og inkluderer disse i en overordnet strategi. Det finnes flere kilder til innovasjon og i denne oppgaven vil fokuset ligge på medarbeider som kilde til innovasjon.

I mars 2020 ble hverdagen og ikke minst arbeidshverdagen endret til medarbeidere over hele verden, på grunn av de strenge smitteverntiltakene som ble innført for å begrense smittespredningen av koronaviruset. Det å arbeide hjemmefra i sin helhet på grunn av smitteverntiltak kan ses på som en radikal endring for medarbeiderne, både fordi koronakrisen kom brått på og fordi hjemmekontor ikke var en vanlig praksis i Tripletex før pandemien.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke muligheten for medarbeiderdrevet innovasjon ved radikal endring slik som pandemien. For å undersøke temaet ble det tatt utgangspunkt i teoretiske rammeverk som omhandler medarbeiderdrevet innovasjon, betingelser for medarbeiderdrevet innovasjon og kriseledelse. Betingelsene som er sentrale i oppgaven er *lederstøtte, autonomi, samhandling og internt klima*.

Studien er basert på en kvalitativ forskningsmetode og det har blitt gjennomført semi-strukturerte intervjuer med åtte ansatte i Tripletex. Ved å analysere og fortolke datamaterialet ble det definert noen hovedfunn knyttet til betingelsene for medarbeiderdrevet innovasjon, deretter ble funnene diskutert. Medarbeiderne opplever godt samarbeid og tillit til lederne i tillegg til stor frihet til å løse sine oppgaver. Analysen viser også at medarbeiderne opplever mulighet for idégenerering og kunnskapsdeling, samtidig som enkelte opplever utfordringer knyttet til digital kommunikasjon. Funnene viser at den radikale endringen har hatt liten effekt på internt klima sammenlignet med samhandling. Til sammen viser analysen at det er mulighet for medarbeiderdrevet innovasjon i Tripletex ved radikal endring.

Nøkkelord: medarbeiderdrevet innovasjon, lederstøtte, autonomi, samhandling, internt klima, kriseledelse

Abstract

The ability to solve critical problems and be innovative is considered important because it can contribute to economic growth and allows organizations to stay relevant in the competitive market. In addition, the ability to innovate can be crucial to the organization's existence, which highlights the importance of facilitating innovative processes and include them in an overall strategy. This paper will underline the importance of facilitating employee-driven innovation.

The spread of COVID-19 and implementation of “social distancing” policies disrupted labor markets globally during 2020 and employees all over the world had to rapidly adjust to work from home as offices closed, due to the strict infection control measures that were introduced to limit the spread of the coronavirus. Remote work is a result due to infection control measures and can be seen as a radical change for employees. The aim of this paper is therefore to investigate employees’ possibility of employee-driven innovation in the event of radical change such as pandemic.

The empirical data was collected by qualitative research interviews with eight employees that have been employed by Tripletex for at least six months before pandemic. Findings in the research are further analyzed and discussed in the light of theoretical perspectives related to employee-driven innovation and key factors that enable employee-driven innovation. These four factors are leader support, autonomy, collaboration and norms for exploration.

The study has shown that remote work has impact on several of the key factors that enable employee-driven innovation. Research shows that employees experience trust and support from management, in addition they don't experience micromanagement. The findings indicate that some of employees have issues related to digital communication, however the analysis shows that employees experience great opportunities for idea generation and knowledge sharing. The paper concludes that there is reason to believe that employees have possibility of employee-driven innovation during pandemic which can be seen as radical change.

Keywords: Employee-driven innovation, management support, autonomy, collaboration, internal climate, crisis management

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Abstract	2
Forord	5
1. Innledning	6
2. Teori	8
2.1 <i>Medarbeiderdrevet innovasjon</i>	8
2.2 <i>Betingelser for MDI</i>	9
2.1.1 Lederstøtte	10
2.1.2 Autonomi	12
2.1.3 Samarbeid/Samhandling	13
2.1.4 Intern klima	14
2.3 <i>Kriseledelse</i>	17
3. Metodologisk tilnærming og forskningsdesign	19
3.1 <i>Beskrivelse av case</i>	19
3.2 <i>Metode</i>	20
3.2.1 Kvalitativ tilnærming	20
3.2.2 Casestudier	21
3.2.3 Semi-strukturertintervju	21
3.2.4 Utvalg	23
3.2.5 Analyse av data	24
3.3 <i>Etikk</i>	25
3.3.1 Å studere egen organisasjon	26
3.4 <i>Validitet og reliabilitet</i>	27
3.4.2 Validitet (relevans)	27
3.4.1 Reliabilitet (troverdighet)	28
4. Resultater	29
4.1 <i>Samhandling med ledelsen og støtte til idégenerering</i>	29
4.1.1 Tillit og åpenhet	29
4.1.2 Idégenerering	30
4.1.3 Dialog og samhandling med leder	31
4.2 <i>Autonomi</i>	32
4.2.1 Frihet & fleksibilitet	32
4.2.2 Hjemmekontor	33
4.2.3 Oppgaveløsning	34
4.3 <i>Samhandling</i>	34
4.3.1 Idé utveksling i team	35
4.3.2 Uformelle initiativ	37
4.3.3 Sosial interaksjon	37
4.4 <i>Intern klima</i>	39
4.4.1 Normer og verdier	39
4.4.2 Flat struktur	40
4.4.3 Virksomhetskultur og psykologisk trygghet	41
5. Diskusjon	43
5.1 <i>Samhandling med ledelsen og støtte til idégenerering</i>	43

5.2 Frihet over oppgaveløsning og hjemmekontor	44
5.3 Idégenerering i team og interaksjon med kolleger.....	46
5.4 Flat struktur og psykologisk trygghet	47
6. Konklusjon	49
7. Litteraturliste	51
8. Vedlegg	59
8.1 Semistrukturert intervjuguide	59
8.2 Informasjonsskriv.....	62

Forord

Dette forordet er en del av masteroppgaven som markerer avslutningen på min mastergrad i Innovasjon og Ledelse ved Universitetet i Sør-Øst-Norge. To lærerike, spennende og ikke minst hektisk år, som har fått meg til å vokse både på personlig og profesjonelt nivå. Fra min første dag på skolen ble jeg fascinert og imponert over hvor tett det faglige arbeidet har vært knyttet opp til reelle caser fra arbeidslivet som enkelt kunne knyttes opp til egen erfaring. Samtidig er jeg takknemlig for at jeg var en del av akkurat MIL 2019, flinke, engasjerte og herlige medstudenter med forskjellig bakgrunn og erfaringer gjorde studiet interessant og fikk meg til å se ting fra et annet perspektiv, noe jeg setter stor pris på.

Studietiden og hverdagen ble plutselig snudd på hodet når den globale pandemien tok fatt i Norge og resten av verden, rett før billettene til utvekslingen til Guatemala skulle bestilles ble reisen avlyst på grunn av pandemien. Nye forhåpninger ble til når jeg fikk plass på University of California Berkeley, men heller ikke denne utvekslingen var gjennomførbar. Heldigvis har jeg masse støttespillere rundt meg som har hjulpet med å holde motivasjonen oppe. Derfor vil jeg takke min familie og mine venner for all støtte jeg har fått i løpet av studietiden, det betyr mye.

En spesiell takk skal gis til veilederen min Cathrine. Først og fremst takk for tålmodigheten, forståelsen og for en god oppfølging. Jeg følte meg komfortabel med å vise usikkerhet og forvirring de stundene de ikke gikk min vei, men da fikk jeg god veiledning og gode tips.

Til slutt vil jeg takke arbeidsgiveren min, Tripletex, og mine kollegaer som valgte å stille opp til å bli intervjuet, og for at jeg har fått muligheten til å kombinere teori i praksis.

Oslo, 09. juni 2021 Oksana Vodoviz

1. Innledning

I en hverdag der innovasjonsevne for en bedrift kan være avgjørende for konkurransekraften er det viktig å legge til rette for innovative prosesser og implementere disse i en overordnet strategi. Å innovere effektivt på bedriftsnivå kan bidra til økonomisk vekst, og på individnivå kan mulighet for innovasjon bidra til økt arbeidsglede (Høyrup, 2010). Medarbeiderne i en bedrift kan ha potensiale og være ansvarlige for viktige innovative prosesser og produkter, noe som gjør de til en viktig og effektiv ressurs. Til tross for at de ansatte anses som en viktig ressurs blir de ofte oversett, og det kan være hemmende for medarbeiderdrevet innovasjon (Høyrup, 2010). Medarbeiderdrevet innovasjon (heretter MDI), beskrives som bevisste endringer av virksomhetens endeløse rutiner, hvor «vanlige» medarbeidere, uten formell beslutningsmyndighet er pådrivere for innovasjon (Kesting & Ulhøi, 2010). Bedrifter som aktivt driver med MDI over tid viser til gevinster på flere områder; forbedrede arbeidsprosesser, nye produkter, men også i form av redusert sykefravær og økt medarbeidertilfredshet, som samlet kan gi en positiv effekt på bunntinjen (Aasen et al., 2011).

Det å utvikle innovasjoner i organisasjoner innebærer usikkerhet, og selv om ledelsen ikke kan garantere suksess av innovasjon, har de mulighet til å påvirke oddsen (Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 2008). Fremveksten av den globale pandemien i 2020 har gitt oss en tydeligere bilde av viktigheten av en leders evne til å navigere i endring, usikkerhet og forstyrrelse, dersom det noen gang var noen tvil om viktigheten av det (Zucker & Rowell, 2021). Nedstengninger av landet, karantene og isolasjon har tvunget titalls millioner medarbeidere over hele verden til å jobbe hjemmefra og viruset har brutt gjennom teknologiske og kulturelle barrierer som har forhindret arbeid hjemmefra tidligere (McKinsey, 2020).

Kesting og Ulhøi (2010) hevdet at MDI er et understudert område, men utvikler seg stadig til å bli mer anerkjent som verdifull menneskelig kapital, som er en viktig faktor for utvikling av nye idéer, nye produkter og videreutvikling av eksisterende produkter og prosesser (Kesting & Ulhøi, 2010). Dette kan begrunnes med at viktige drivere kan og bør finnes i organisasjonen blant «vanlige» ansatte (Smith, Kesting, Ulhøi, 2008). Ifølge Byrne, Mumford, Barrett og Vessey (2009) har forskningen vist lite interesse for lederens rolle i MDI, fokuset har i større grad vært på struktur, gruppeinteraksjon og organisasjonsklima.

Endringer i forretningsmodellene, nye måter å jobbe på, sammen med den digitale kulturen som respons på de strenge smitteverntiltakene som ble innført på grunn av COVID-19 pandemien i begynnelsen av 2020 har endret hverdagen vår. Virtuelle interaksjoner, teamsamtaler og samarbeid har blitt den nye normalen (Deloitte, 2020). I en situasjon hvor de tradisjonelle mekanismer for samhandling utfordres er behovet for innovasjon og nye løsninger sterkt (Meld. St. 30 (2019-2020)), samtidig hevdet Sørheim et al. (2020) at i nedgangstider stoppes innovasjonsprosjekt og nye prosjekter implementeres ikke. Det betyr at organisasjoner må ha en klar og fokusert tilnærming for å få kontakt med arbeidsstyrken for å lede dem effektivt i perioder av usikkerhet (Deloitte, 2020). I tillegg må retningslinjer, prosedyrer og opplæring være på plass for å støtte organisasjonsomfattende distribusjon av fjernarbeid. Dette vil dermed redusere risikoen for feiljustering og mangel på samarbeid som oppstår ved virtuell teaming (Deloitte, 2020).

Formålet med studiet er å bidra til kunnskap om mulighet for MDI ved radikal endring slik som den globale COVID-19 pandemien. Den radikale endringen som det blir satt lys på i denne oppgaven er endringen som medførte at de ansatte ble tvunget til å arbeide hjemmefra i sin helhet på grunn av strenge smitteverntiltak for å begrense smittespredning av COVID-19. Endringen ses på som radikal fordi hjemmekontor ble praktisert i veldig liten grad før pandemien.

I denne oppgaven vil det bli gjennomført en casestudie av Tripletex. Tripletex er et heleid norsk selskap som ble startet opp i 2002 og leverer et fullstendig web-basert regnskapssystem og var blant de aller første i Norge som satset på et skybasert produkt. De anses i dag å ha utviklet det mest fremtidsrettede økonomisystemet i bransjen. I 2010 begynte Tripletex å satse mot regnskapsbransjen og hadde en ekstrem vekst, på cirka 50-70% de neste 6 årene. Tripletex ble kjøpt opp av Visma i 2016, Visma er Nordens ledende leverandør av software. I dag har Tripletex 57 000 kunder og 200 000 brukere. De har 200 ansatte, hvorav 80 av de ble ansatt under pandemiåret 2020 (Tripletex, u.å).

I lys av beskrivelsen ovenfor ble det utformet følgende problemstilling:

Hvordan opplever medarbeiderne mulighet for MDI ved en radikal endring, slik som COVID-19 pandemien?

Det er utarbeidet forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare problemstillingen:

FS1: Hvordan opplever medarbeiderne ledersupport under pandemien?

FS2: På hvilken måte, om noen, har pandemien forandret graden av autonomi?

FS3: Har medarbeiderne opplevd endring i forhold til samhandling etter start av pandemien?

FS4: På hvilken måte, om noen, har intern klimaet endret seg etter pandemien?

Dette kapitlet introduserer temaet for studiet og peker på gapet i eksisterende forskning, videre blir forskningsspørsmål presentert som benyttes for å adressere formålet med forskningen. I neste kapittel blir det redegjort for teoretiske rammeverk og eksisterende litteratur om MDI, betingelser for MDI og kriseledelse. Kapittel 3 fremstiller metodologiske valg i studiet mens i kapittel 4 blir funn og analyse fra datamateriale presentert. Kapittel 5 tar for seg diskusjonen av hovedfunn og implikasjoner, og avslutningsvis blir konklusjonen presentert i kapittel 6.

2. Teori

I denne delen av oppgaven blir det presentert relevant teori og teoretiske rammeverk for å gi leseren et innblikk i temaet og sentrale begrep. Innledningsvis blir det redegjort MDI som konsept og videre vil leseren bli introdusert for betingelsene for MDI som bygger på rammeverket til Smith et al (2008). På bakgrunn av problemstillingens art vil det også bli presentert teori knyttet til kriseledelse og ledelse ved radikale endringer.

2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon

Det finnes ikke noe omforent definisjon i faglitteraturen om hva som karakteriserer MDI og hva som skiller dette fra andre typer innovasjon (Aasen, Amundsen, Gressgård & Hansen, 2011, s. 213) men det kan argumenteres for at medarbeideren kan være en sentral kilde for innovasjonsarbeider, siden innovasjon bygger på en rekke ulike kilder, som kan eksempelvis være kunder, brukere, forskere eller eksperter innen teknologi feltet (Amble et al., 2020). Høirup (2010) foreslår at MDI omhandler flere aspekter enn at medarbeideren er involvert i prosessen av utvikling av nye løsninger. Det handler også om forbedring av arbeidsprosesser gjennom organisering, basert på høy dyktighet, høy tillit og høy kvalitet. I tillegg til å være bidragsyter i å skape innovasjoner og utvikle produksjonsprosessen handler det også om

forbedring av kvaliteten på varer og tjenester. MDI bør imidlertid ikke forveksles med å være synonymt med kontinuerlig forbedringsparadigme (Smith et al., 2008).

Ford (1996) hevder at medarbeidere har skjulte evner for innovasjon på arbeidsplassen og at disse kan synliggjøres og brukes til både ansattes og virksomhetens fordel, en slik tilnærming kan tyde på at ansatte i hele organisasjonen uavhengig av nivåer blir betraktet som innovasjonskapital (Smith et al., 2008). MDI kan ses på som en del av hverdagens kritiske og reflekterende gjøremål som ofte kan utløses av sosial interaksjon og utveksling, derfor kan MDI betraktes som en kollektiv prosess for samhandling, deltakelse og undersøkelse av arbeidssituasjoner. Dette betyr at MDI gjør det mulig å løpende endre og omforme gjøremålene og ressursene på forskjellige måter (Smith et al., 2008).

I lys av dette kan MDI beskrives som en type innovasjon som vokser frem gjennom åpne og inkluderende innovasjonsprosesser, som er basert på systematisk anvendelse av alle medarbeidernes idéer, erfaringer og kunnskap som kan være fremmede for virksomhetens innovasjonsevne (Aasen, Møller & Eriksson, 2013). MDI gir grunnlag for å utvikle produkter og tjenester som ikke markedet er klar over at de trenger (Kesting & Ulhøi, 2010) og kan bidra til teknologiske prosessinnovasjoner ved at bedriften oppnår konkurransefordeler ved å utvikle nye maskiner og produksjonsmetoder som har et lavere kostnadsnivå (Gjelsvik, 2007, s. 41). Å oppmuntre til innovasjonsinitiativer blant et bredere utvalg av ansatte kan derfor forventes å ha økende strategisk betydning i store bedrifter generelt og i SMB spesielt, siden de vanligvis ikke har råd til å ha egen FoU-avdeling (Smith et al., 2008).

2.2 Betingelser for MDI

Moderne arbeidsplasser blir mer og mer komplekse, spesialiserte og tekniske, derfor øker etterspørselen etter kunnskap og ferdigheter for å håndtere moderne utstyr, samtidig foreligger det en forventning hos medarbeiderne om å få bruke sitt fulle potensial, med høyere grad av selvutvikling og utfordringer enn tidligere (Kesting & Ulhøi, 2010).

Viktigheten av MDI understrekes også gjennom forankringen på samfunns, organisasjons og individnivå i både offentlig og privat sektor (Høyrup et al., 2010).

Ved litteraturgjennomgangen av topp rangerte ABS-listede ledelsestidsskrifter og innovasjonsrelaterte tidsskrifter fra 1983 til 2008, fant Smith et al. (2008) følgende element

som kan være fremmede for MDI; *lederstøtte*, *autonomi*, *samhandling* og *normer* (for utforskning). Disse elementene blir presentert i avsnittene under.

2.1.1 Lederstøtte

Lederstøtte er pekt på som en av de viktigste elementene for medarbeidernes initiativ og dermed en faktor som antas å føre til økt innovasjonsnivå (Smith et al., 2008). Når det gjelder MDI, kan ledelsesstøtte betyde to forskjellige ting. For det første er ledelsesstøtte en forutsetning for enhver ansattes deltakelse så lenge beslutningsmyndigheten på det strategiske innovasjonsrutenivået utelukkende er tildelt ledelsen. I dette tilfellet krever alla ansattes deltakelse en slags “lisens” for å tillate ansatte å gå ut av sin definerte rolle og bruke litt tid eller ressurser på idegenerering eller til å delta i møter der prosjekter blir diskutert og beslutninger tatt, denne lisensen kan bare gis av ledelsen (Kesting & Ulhøi, 2010). For det andre kan ledelsesstøtte også betyde en slags “veiledning” av ansattes initiativer på idegenerering og beslutningstaking.

Å bringe nye idéer til ledelsens oppmerksomhet henger alltid sammen med en viss grad av negativ eksponering, siden de ansatte faktisk stiller spørsmål ved gyldigheten av eksisterende rutiner. Lederstøtte hjelper til med å dempe denne eksponeringen (Kesting & Ulhøi, 2010). Ansatte vil sjelden ta initiativ hvis de oppfatter denne typen ledelsesstøtte som negativ (Amabile et al., 2004).

Chen, Leung & Evans (2016) hevder at bedrifter er i stand til å øke de ansattes tillit til ledelsen ved å implementere ansattvennlige retningslinjer, som i sin tur kan oppmuntre ansattes engasjement i eksperimentering og innovasjon. Smith et al. (2008) fant at dersom lederstøtte ikke er eksisterende vil de ansatte sjeldent ta initiativ eller komme med en innovativ idé. Ifølge Amabile et al. (2004) foreligger det en sammenheng mellom medarbeiderens oppfatning av lederens støtte eller motstand til nyskapende atferd og motivasjonen til medarbeideren. Ansatte risikerer også å miste ansikt hvis ledelsen ignorerer ideene deres (Clegg et al., 2002), og noen ansatte tviler på om de vil motta fordeler eller belønning for innovativ oppførsel (Kesting & Ulhøi, 2010).

Rapporten *Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser* (LO Danmark, 2006) viser også at samarbeidet mellom ledelse og

medarbeidere er fremhevet som en viktig faktor for MDI. Studiet viser at lederens tilstedeværelse og synlighet blir fremhevet som en sentral faktor. En uformell dialog med lederen gjør det mulig å diskutere forbedringsmuligheter og idéer og samtidig bygge tillitsbasert forhold (LO Danmark, 2006).

Mumford, Scott, Gaddis & Strange (2002) hevder at det er nødvendig med forskjellige typer lederatferd og lederstøtte i ulike delene av innovasjonsprosessen. I det det handler om idégenerering så må lederen være en «forkjemper» for nye idéer og beskytte den ansatte mot negative holdninger i organisasjonen. Lederen bør anerkjenne og rose ansatte som genererer nye idéer («ideestøtte»). Senere i prosessen, eksempelvis i implementeringsfasen, må lederen sørge for at de ansatte har tilgang til nødvendige ressurser for å gjennomføre («arbeidsstøtte»). Myndiggjøring av de ansatte til å innovere i kombinasjon med lederstøtte og engasjement vil gi de muligheten å ta ansvar for innovasjon (Ahmed, 1998).

Ifølge Aasen & Amundsen (2015) kan MDI skje på flere måter og en av de skjer med utgangspunkt i initiativ fra medarbeidere, team og prosjekt som støttes fra ledelsen. En slik prosess integreres i virksomhetens innovasjons og strategiplan (Aasen & Amundsen 2015, s. 167). Ledelsen har den formelle autoritet over organisasjonens strategi, men har som regel ikke nok kunnskap på detaljnivå om produkter som produseres eller tjenester som leveres. «Vanlige» medarbeidere har derimot bedre erfaring, kunnskap og ferdigheter knyttet tettere opp mot kunder, marked og produksjon. Medarbeiderne vil mest sannsynlig sitte inne med verdifull informasjon om nye muligheter, eller gjøre ledelsen oppmerksomme på konsekvenser som det ikke var tenkt på (Kesting & Ulhøi, 2010). Amabile et al. (2004) poengterer at en ansatt med en ny idé presenterer ikke bare den nye idéen, men stiller seg kritisk til gyldigheten av eksisterende praksis.

Aasen & Amundsen (2015) betrakter også samarbeid mellom ledere og medarbeidere som en vesentlig faktor for vellykket MDI, fordi selv om begrepet omhandler medarbeider som den sentrale faktoren i MDI vil det ikke gjøre ledelsen mindre relevant. Både ledelsen og spesialister vil være involvert i prosessen, men medarbeidernes kvalifikasjoner og erfaring vil brukes mer systematisert i innovasjonsarbeidet (Aasen et al., 2011, s.214). Ledelsen kan oppfordre medarbeiderne til aktiv deltakelse og skape klare rammer for involveringen, dette kjennetegner mer en «top-down»-prosess (Aasen & Amundsen 2015, s. 167).

Involvering av ansatte betyr at lederen må akseptere at det pågår aktiviteter som lederen selv ikke kan delta på. Ledelsen bør også gi uttrykk for at de ønsker bidrag og innspill fra de ansatte. Disse elementene må prege all samhandling som er mellom ledelsen og de ansatte (Aasen et al., 2011). Chen et al. (2016) gir bevis for at bedrifter med arbeidervennlige arbeidsplasser er mer motstandsdyktige mot sjokk, og bekrefter deres relative toleranse for svikt, eksempelvis pandemi.

Kesting & Ulhøi (2010) beskriver det to nøkkelgrupper som er involvert i MDI, ledelsen og medarbeidere. En viktig faktor for innovasjon er ledelse (Manz et al. 1989) og allerede i 1956 kunne Pelz dokumentere at ledere som inkluderte sine ansatte og oppmuntret til involvering fikk ansatte som var mer motiverte for jobben og var mer positivt innstilte i forhold til egne oppgaver. En del av ledelsesstrategien gikk ut på at gi de ansatte autonomi i mye høyere grad til å ta egne beslutninger, og samtidig være til stede for diskusjon.

2.1.2 Autonomi

Autonomi handler om i hvilken grad ansatte får frihet til å ta beslutninger og får frie hender til å utføre oppgavene (Manz et al. 1989). Hammond et al. (2011) identifiserer jobbautonomi som en av de viktigste forløperne til ansattes innovative oppførsel. Autonomi gjør det mulig for ansatte å eksperimentere med forskjellige arbeidsmetoder. Det gjør dem i stand til å finne idéer og utvikle dem videre gjennom småskala anvendelsen av disse ideene. Videre viser forskning at ansatte som jobber i stor grad av autonomi har en tendens til å delta mer i kunnskapsdeling (Cabrera, Collins & Salgado, 2006).

Forskningen basert på undersøkelsesdata på ansattnivå viser at autonomi er direkte relatert til innovativ arbeidsoppførsel gjennom arbeidsengasjement (De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen & Van Hootegem, 2014). Innovativ arbeidsoppførsel handler om ansatte som finner, foreslår og implementerer nye og gunstige arbeidsrelaterte idéer, slik atferd blir generelt sett på som atferdsmessig gunstig for organisasjonen (De Spiegelaere et al., 2014).

Ifølge Amabile et al. (1996) har autonomi viktig effekt på organisasjonskreativitet på grunn av at de ansatte skaper mer kreativt arbeid når de føler at de har personlig kontroll over hvordan de skal utføre oppgavene sine som igjen har en sammenheng med motivasjonen

(Amabile et al., 1996). På den andre siden viser nyere forskning at for mye autonomi kan skape utfordringer. Et eksempel på det er studiet som ble foretatt av LM Ericsson Denmark der forfatterne illustrerer faren ved å skille en FoU-avdeling for seg selv, da avdelingen med tiden ble revet fra resten av organisasjonen og hvis det i tillegg er mangel på lederstøtte kan faren forsterkes ytterligere (Madsen og Ulhøi, 2005).

Kontrollerende oppførsel kan ha negativ innvirkning på kreativiteten og innovasjonsevnen til organisasjoner i tillegg kan kontrollerende atferd trolig distrahere ansatte fra sine egne idéer. Samtidig vil det kunne oppstå mistillit mellom medarbeideren og lederen (Parker et al., 1997). En komparativ studie av to prosjekt gjennomført av Parker et al. (1997) viser at ansatte med økt jobbautonomi ga uttrykk for økt følelse av eierskap for en rekke utfordringer og at det var viktig å ha et bredere spekter av kunnskap og ferdigheter for å kunne utføre sine oppgaver. Dette støtter antagelsen om at definerte stillingsbeskrivelser med lav autonomi har en tendens til å oppmuntre til smale perspektiver. Tverrkulturelle psykologer har funnet ut at samfunn med 'stramme' kulturer som respekterer regler, regulering og autoritet, har en tendens til å takle situasjoner bedre under dype samfunnstrusler som pandemier (Van Bavel et al, 2020), det kan derfor være interessant utfallet av det.

Forskning viser at det finnes positive forhold mellom en autonom struktur og innovasjon (Amabile, 1988; Delbecq & Mills, 1985) og Woodman, Sawyer og Griffin (1993) hevder at autonomi er en viktig faktor for innovasjon. Ansatte som bestemmer fritt over sitt arbeid er mer tilbøyelige til å innovere og autonomi skaper et klima som oppmuntrer til fri tenkning, informasjonsutveksling og spillerom til alternative problemløsningsmetoder (De Jong & Kemp, 2003).

2.1.3 Samarbeid/Samhandling

Samhandling er den tredje faktoren som Smith et al (2008) trekker frem og som kan være fremmende for innovasjon. Ledere som ønsker å fremme MDI bør derfor ha fokus på samhandling ovenfor dem de er leder for, istedenfor å være opptatt av å få gjennomslag med sine meninger (Aasen et al., 2011).

Nijstad & De Dreu (2002) viser i sin studie at grupper/gruppetenkning overgår enkeltpersoner i problemløsning og beslutningstaking. Når enkeltpersoner for eksempel deler

idéer med andre i gruppesammenheng, blir de utsatt for en høyere grad av idéer enn idégeneratorer når man arbeider på egen hånd, fordi deling av idéer og kunnskap i grupper stimulerer folk til å lage flere assosiasjoner (Paulus & Yang, 2000). MDI kan skje på flere måter og en av de skjer i ansattes spontane og uformelle initiativ, en typisk «bottom-up» - prosess. Ansatte kan være i sentrum av informasjonsflyten i firmaet og kan utveksle praktisk kunnskap og kunnskap i aktiviteter i uformelle interne nettverk (Høyrup, 2010). Kjestin & Ulhøi (2010) hevder også at MDI er innebygd i hverdagskritiske og reflekterende opplevelser og arbeidspraksis, som igjen ofte blir utløst av sosial interaksjon og utveksling.

Samhandling danner seg og utvikles fra individuelle handlinger, disse handlingene kan være både verbale og ikke-verbale (Hernes, 2016). Samhandling har i seg selv en form som tiltrekker seg nye handlinger og enkelthandlinger kan føre videre til en prosess gjennom respons på hverandres handlinger. Medarbeidere på alle nivåer i dag bruker 50% mer tid på samarbeid enn de gjorde for 20 år siden, derfor er det og ansatte talentfulle individer er ikke nok, de må arbeide godt sammen (Edmondson, 2019). Enten man samarbeider med nye kollegaer eller arbeider i et fast team, skjer samarbeid på en psykologisk trygg arbeidsplass (Edmondson, 2019). Psykologisk trygghet dreier seg om opplevelsen av å føle seg i stand til å prate og diskutere relevante idéer og stille spørsmål. Fenomenet er til stede når teammedlemmer respekterer og stoler på hverandre, og de føler seg i stand til- og til og med forpliktet til å være ærlige (Edmondson, 2019). For å akselerere kunnskapsdelingen må arbeidsplassen tillate de ansatte til å dele sin kunnskap, inkludert halvtomme idéer, bekymringer og feil. På mange arbeidsplasser holder de ansatte tilbake altfor ofte og er motvillige til å si fra om ting eller spørre noe som på en eller annen måte kan få dem til å se dårligere ut (Edmondson, 2019).

Samhandling dreier seg om å arbeide sammen om å dele informasjon og kunnskap og Perry-Smith & Shalley (2003) refererer til studier som har funnet at det som avgjør om ansatte er villige til å dele informasjon og kunnskap med andre avhenger av hvilken grad disse individene deler de samme normene og verdiene, dette kommer vi inn på i neste avsnitt.

2.1.4 Intern klima

Den fjerde faktoren er klima, som handler om den sosiale praksis og atferd som kultur manifesteres gjennom Denison (1996) i (Kesting & Ulhøi, 2010) og bland annet West (2002)

understreker viktigheten av organisasjonsklima som påvirker kreativitet og innovasjon. Den svenske professoren Göran Ekvall (1991) beskriver innovasjonsklima som synlige lag av en virksomhetskultur, det kan for eksempel være atferd, holdninger og følelser som enkelt kan observeres. Ekvall (1991) peker også på frihet, tillit, dynamikk, risikovillighet samt støtte og tid til idéer fra ledelse som viktige betingelser for innovasjon.

Når individer deler de samme normene, blir disse normene gruppens normer. Gruppens normer er legitime, sosialt delte standarder som ansatte kan vurdere om deres oppførsel er hensiktsmessig (Abbey & Dickson, 1983). Disse normene påvirker hvordan medlemmene i en gruppe oppfatter og samhandler med hverandre, hvordan de tar avgjørelser, og ikke minst hvordan de løser problemer (Chatman & Flynn, 2001). Normer som vilje til å ta risiko, belønning av innovative tenkere, ressurstildeling for utforskende prosjekter, og strategisk hensikt som peker mot radikale innovasjoner er vanligvis normer som finnes i organisasjoner som er karakterisert som innovative. For nyansatte er disse normene en viktig faktor i sosialiseringprosessen og for eksisterende ansatte er de en konstant moderator av deres daglige oppførsel. Sosialisering som en strategi for å skape delte forventninger forekommer normalt i sammenhenger der oppgavens natur krever et sterkt engasjement, innovasjonsprosjekter er en av de (Campbell, 2000).

Anderson, Potocnik & Zhou (2014) har gjennomført en studie der de har sett nærmere på forskning som omhandler innovasjon og kreativitet. Et av deres funn er at innovasjon og kreativitet i organisasjoner har fått økende betydning for organisasjonenes suksess og overlevelse over tid. Ifølge Tidd og Bessant (2014) må innovasjonsprosessen i organisasjoner styres på en systematisk måte, noe som vil kreve strategisk ledelse setter blant annet klar innovasjonsstrategi, for å bygge en innovativ organisasjon gjennom å legge opp til en struktur og klima som gjør det mulig for mennesker å innovere. I tillegg bør det være en form for struktur fra ledelsen for at innovasjonene skal være lønnsomme, og det innebærer en filtrering av idéer, en definering av rammen som skal fylles og hvor lenge den delegerte myndigheten skal være. Dette er fordi man kan regne med at ikke alle forslag er like gode, fordi det er kostbart, og for å forhindre at prosjektet blir tatt for langt og dermed ha en ødeleggende effekt på resultatet (Kesting & Ulhøi, 2010). Kesting & Ulhøi (2010) beskriver at jo dyktigere medarbeiderne er, jo større sannsynlighet er det for at investeringer vil lønne seg. Samtidig bør det foreligge en organisatorisk orientering for innovasjon fordi det kan

være avgjørende om de ansatte vil vedta en kreativ og nyskapende atferd eller ikke (Flynn et al., 2001).

Brown & Duguid (1991) har funnet at betydelig læring og innovasjon ble generert i uformelle arbeidsmiljøet til ansatte. Et slik miljø kan etableres blant personer med samme interesse, normer og verdier, men som ikke blir begrenset innenfor de formelle grensene til en virksomhet. Samtidig blir denne typen av tilhørighet svært motiverende for medlemmene og aktivitetene i gruppen (Brown & Duguid, 1991). Anderson et al. (2014) viser til forskning som sier at det er spesielt tre forhold som spiller inn på individuell og små teambaserte gruppers kreativitet. Dette er ekspertise, kreativ tenkning og indre motivasjon. Videre viser de til at det på organisasjonsnivå er andre forhold som fremmer de ansattes kreativitet, nemlig organisasjonens motivasjon for å være innovative, ressurser, herunder økonomiske, menneskelige og tidsmessige ressurser, i tillegg til hvordan ledelsen opptrer. Her nevnes i hvilken grad de ansatte får oppgaver de utfordres av og hvilken atferd som støttes og oppmuntres (Amabile & Conti, 1999).

Edmondson (2019) hevder at når arbeidsmiljø har høy psykologisk sikkerhet skjer det bra ting som for eksempel at feil rapporteres raskt slik at det kan iverksettes korrigerende tiltak raskt, sømløs koordinering på tvers av avdelinger og team er til stede og potensielt «gamechanger» idéer for innovasjon deles. Det er viktig å understreke at på en psykologisk trygg arbeidsplass så hindres ikke mennesker av mellommenneskelig frykt, men frykter heller å holde tilbake sin fulle deltakelse mer enn de frykter å dele en mulig følsom eller feil idé (Edmondson, 2019). På en psykologisk trygg arbeidsplass vil medarbeiderne være sikre på at de kan prate og ikke bli ydmyket, ignorert eller beskyldt. I den uredde organisasjonen vil mellommenneskelig frykt minimeres, slik at team og organisasjonsytelse kan maksimeres. Derfor kan en psykologisk trygg arbeidsplass være bidragende eller i noen tilfeller avgjørende kilde til verdiskapning i organisasjoner som opererer i et komplekst og skiftende miljø (Edmondson, 2019).

Ansattes læring på arbeidsplassen slik som ny kunnskap, kompetanse og problemløsningsferdigheter utgjør råmaterialet for MDI. På den ene siden er ansattes initiativ og autonomi viktig og på den andre siden er arbeidsstrukturen og arbeidsforholdene viktige for innovasjon. Jacobsen & Thorsvik (2016) hevder at det er lagt til rette for innovasjon i en organisasjon med flatere struktur, fordi en flat struktur gir ansatte frihet i høyere grad enn den

hierarkiske strukturen der ledelsen kan være mer kontrollerende. Det er i midlertidig viktig å poengtere at en flat struktur kan skape uklare roller og fraskrivning av ansvar, noe som kan ha negativ innvirkning på resultatene. Løsningen kan dermed være å ansette ledere på mellomnivå, dette kan være fremmende for kreativitet og innovasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Prosessene for læring og innovasjon henger tett sammen og utgjør forutsetningen for hverandre, derfor er det praktisk talt umulig å skille på innovasjons og læringsprosesser. Samtidig er det viktig å påpeke at sett fra MDI perspektiv kan læringsprosesser fremme innovasjon (Høyrup et al., s. 2010). De Jong og Kemp (2003) peker på lignende elementer som kan være positive for utvikling av innovativ atferd; utfordrende arbeid, autonomi ved oppgaveløsning og at de ansatte føler at de får støtte. Også tidligere forskning (Amabile, 1988) viser til at utfordringer på jobb er en basis forutsetningen for medarbeideres kreativitet. Cummings og Oldham (1997) har i sin tur vist at kreativiteten blant medarbeidere øker når de er en del av et støttende miljø.

Bedriftskultur og klima kan til slutt være med å bestemme hvordan eksisterende strukturer er "fylt med liv", dvs. hvordan individet og gruppen oppfører seg i dem og det sosiale miljøet har blitt funnet å være i stand til å påvirke nivået på kreativ atferd (Amabile et al., 1996). Forskning på makronivåkulturer antyder at etter økonomiske sjokk, har kulturelle nivåer på det sosiale nivået en tendens til å bli mer konservative (Winkler, 2020).

I avsnittet ovenfor har leseren blitt introdusert for teoretiske rammeverk knyttet til MDI og betingelser for MDI. I lys av studiets problemstilling som omhandler radikal endring vil neste avsnitt ta for seg teori knyttet til kriseledelse da det stilles store krav til ledelse ved kriser og endring (Yukl, 2006).

2.3 Kriseledelse

En organisasjons evne til å tilpasse og utvikle seg til et miljø i endring er avgjørende for å overleve. Dette gjelder spesielt med forstyrrende forandringer (disruptive change) når evnen og kapasiteten til å innovere blir viktigere enn noensinne (Olsson, Paredes, Johansson, Olander Roeseb & Ritzén, 2019).

Ulykke, naturkatastrofe, politiske eller kriminelle handlinger kan trigge kriser i organisasjoner, og kan potensielt ha enorme negative konsekvenser. Kriser kan true menneske liv og helse i tillegg til virksomhetens økonomi og potensiell levedyktighet (Dubrin et al, 2013). Kriser oppleves ofte overraskende, men kan komme både brått på og langsomt (James & Wooten, 2005). Både ved kriser og endring stilles det store krav til ledelse (Yukl, 2006), dette på grunn av at ledelsen antas å ha avgjørende betydning for utfallet av endringen og/eller krisen i tillegg til virksomhetens evne til overlevelse over tid (Dubrin et al. 2013, Luecke 2003).

Meyer (1982) mener at betydelige støt i miljøet, for eksempel en økonomisk krise, krever at en organisasjon justerer sin kultur for å passe inn til den nye realiteten (Meyer, 1982). Samtidig kan et støt gjøre en organisasjon defensiv fordi medarbeiderne kan finne endring truende, bekymringsfullt og kan nekte å være med på endringen som kan være nødvendig (Elliott og Smith, 2006). Det er knyttet visse følelser til det fysiske rommet (kontoret) man vanligvis befinner seg i, fordi for mange er det ikke bare et sted for arbeid, men også en type av «hjemstavn» (Jacobsen, 2018, s.133). Jacobsen (2018) hevder at man skaper en slags identitet knyttet til det fysiske miljøet og oppgavene man utfører, og endring som for eksempel pandemi kan virke som en trussel mot identiteten man har skapt. Ry Nielsen & Ry (2002) gjengir Mintzberg sin hypotese som kobler omverden som en variabel til organisasjonsstruktur, som lyder slik «jo større den eksterne styring og kontroll av organisasjonen desto mer sentralisert og formalisert blir dens struktur».

Samarbeid og koordinering mellom ulike nivåer i kritesituasjon kan være særlig utfordrende, fordi blant annet fysisk struktur, som handler om lokalisering og om man sitter samlet i samme lokale kan ha betydning for blant annet kommunikasjonen (Hatch, 1997). Videre peker Hannah et al. (2009) på en rekke studier der det ofte oppstår treghet i respons i kritesituasjoner, spesielt mellom de som tar operasjonelle og strategiske beslutninger. Derfor er man avhengig av en flat organisasjonsstruktur, som kan muliggjøre tilpasning til situasjonelle og kontekstuelle forhold (Boin et al., 2005). Flate strukturer, høyere grad av autonomi og mindre formalisering er noen av forutsetningene for at endringer skal skje i organisasjonen. Dersom disse faktorene er allerede på plass trenger ikke de ansatte vente på lederen og kan enkelt ta initiativ, noe som kan åpne veien for kreativt engasjement i organisasjonen som kan betrakte medarbeideren som en driver for innovasjon (Høyrup et al., 2012, s.77-79).

Det kan argumenteres for at pandemien har vært en radikal endring i Norge som har skapt en del utfordringer, og selv om noen ser på hurtige forandringer som et problem kan endringer også by på muligheter som for eksempel at ny teknologi blir tilgjengelig eller at nye markeder åpner seg (Hernes, 2016, s. 96).

Litteraturen peker på at medarbeiderne kan bidra til viktige innovative prosesser og produkter, noe som tyder på at ansatte på alle organisasjonsnivåer blir betraktet som innovasjonskapital (Høyrup, 2010; Smith et al., 2008). Det er redegjort for fire elementer som kan fremme MDI basert på Smith et al. (2008) sin forskning og disse er sentrale for å undersøke studiets problemstilling som er presentert innledningsvis. Ledelse er en av elementene som antas å være avgjørende for utfallet av endringen eller krisen og da den radikale endringen er en sentral del av problemstillingen er det kort redegjort for teori rundt kriseledelse.

3. Metodologisk tilnærming og forskningsdesign

«Forskningen skal gi et meningsfylt, kvalitativt bilde av menneskets liv og ikke et positivistisk, kvantifisert datamateriale basert på abstrakte teorier» (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 116).

I dette kapittelet vil det bli redegjort for begrep og metodologiske valg som forskningsdesign, tilnærming intervju, utvalg og analyse. Videre vil studiets validitet og reliabilitet belyses og deretter vil det bli redegjort for etisk refleksjon og problematikken ved å forske på sin egen organisasjon.

3.1 Beskrivelse av case

Tripletex som ble startet opp i 2002 kan ses på som en relativt ung og innovativ bedrift. På sine hjemmesider skriver Tripletex at de lever etter verdiene sine som er Glede, Tillit og Driv og at de ansatte i Tripletex gleder seg til å komme på jobb med hyggelige kollegaer, spennende arbeidsoppgaver, tørr humor og masse sosiale aktiviteter. Videre beskrives Tripletex som en bedrift med flat organisasjonsstruktur med tillit og frihet til å tenke selv og teste ut nye idéer (Tripletex, u.å).

I det landet ble stengt ned i mars 2020 ble alle ansatte sendt på hjemmekontor for å begrense smittespredningen og i skrivende stund er hjemmekontor fortsatt et viktig tiltak for å redusere smitten, gjennom å redusere kontakt mellom personene på arbeidsplassen og på reisen til og fra ved bruk av offentlig transport (Helsedirektoratet, 2020). Teoretiske rammeverket som oppgaven tar utgangspunkt i beskriver faktorer som *lederstøtte*, *autonomi*, *samhandling* og *normer* som viktige faktorer som kan fremme MDI (Smith et al., 2008) og det er grunn til å tro at disse kan bli påvirket ved en radikal endring, slik som pandemien har vært for mange.

3.2 Metode

Refleksjon rundt forskning på egen organisasjon og forholdet til undersøkelsesenheten vil bli presentert nedenfor. Deretter ble det samlet inn data via semi-strukturerte intervjuer, som verken er en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale og formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv fra dens eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 43-47). Den kvalitative intervjuen egner seg spesielt for å gi innsikt i informantens egne erfaringer, tanker og følelser (Dalen, 2007, s.9). men i kvalitative intervjuer kan det være vanskelig for forsker å finne balansen mellom nærhet og distanse til informanten (Dalen, 2007, s.17). Kvale & Brinkmann (2010) hevder at forskningsintervjuet er en byggeplass for kunnskap, denne kunnskapen skjer gjennom et sosialt samspill mellom intervjuer og informanten, og blir ikke «bare» gitt eller funnet.

3.2.1 Kvalitativ tilnærming

I denne studien har den kvalitative tilnærmingen blitt valgt. Prosessen startet med at det ble utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan opplever medarbeiderne mulighet for MDI ved en radikal endring, slik som COVID-19?

Problemstillingen ovenfor bærer preg av et åpent spørsmål og det er ikke mulig å sette opp klare hypoteser, derfor er det behov for en mer eksplorerende type undersøkelser (Jacobsen, 2015, s. 79). Videre ble det satt i gang en prosess for å velge case og undersøkelsesenheter. Både på grunn av praktiske årsaker og min interesse knyttet til den radikale endringer i organisasjonen i forbindelse med pandemien valgte jeg å forske på min egen arbeidsplass.

Dataene ble samlet inn gjennom semi-strukturert intervju og ble deretter transkribert, analysert og tolket. Teorien ble benyttet til å diskutere funn i lys av teoretiske rammeverk for å utvide kunnskap om mulighetene for MDI ved radikal endring. Avslutningsvis vil funnene oppsummeres i en konklusjon.

3.2.2 Casestudier

Forskningsdesignet som er valgt for denne oppgaven er casestudie, i casestudier fokuseres det på en eller noen få undersøkelsesenheter som kan avgrenses i tid og rom (Jacobsen, 2015, s. 97). Casestudier dreier seg om detaljert og intensiv analyse av en enkelt sak, slik som i dette studiet kan en case være en enkelt organisasjon, casestudie tilnærmingen er et veldig populært og mye brukt forskningsdesign i forretningsforskning (Bryman & Bell, 2011, s. 59). En enkeltcase-studie som er avgrenset i tid og rom kan gi muligheten til å få frem detaljerte beskrivelse av virkeligheten og gir forsker muligheten til å fordype seg inn i en situasjon (Jacobsen, 2015, s. 99). Enkeltcase-studier egner seg til å utvikle ny forståelse og vil ha utforskende preg, samtidig som de er godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, derfor egner seg casestudie bra i dette studiet fordi jeg prøver å forstå hvordan en radikal endring påvirker mulighet for medarbeiderinnovasjon (Jacobsen, 2015, s. 99-100). Det er viktig å poengtere at enkeltcase-studier har også sine svakheter, blant annet fordi det er vanskelig å generalisere statistisk fra case til case, i tillegg er det vanskelig å etablere kausale sammenhenger. Hvis en enkeltcase-studie viser til at to forhold henger sammen så vil det ikke nødvendigvis bety at det alltid er slik uten det kan skyldes helt spesielle trekk ved den ene casen (Jacobsen, 2015, s. 100).

3.2.3 Semi-strukturertintervju

Kvaliteten på intervjuet er avgjørende for prosessen videre og kvaliteten på analysen, verifiseringen og rapporteringen (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 174). I møtet med informanten kommer en forsker alltid til å ha en slags forforståelse, det vil da være viktig å bruke forforståelsen slik at den bidrar til størst mulig forståelse av informantens opplevelser og utsagn (Dalen, 2007, s.14). Bevisstheten om sin egen forforståelse kan bidra til at forsker blir mer følsom og blir dermed bedre på å se mulighetene knyttet til utvikling av teorien (Dalen, 2007, s.14).

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 1), en intervjuguide er et manuskript som strukturerer intervjuforløpet. I en semistrukturert intervju vil guiden inneholde både oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 143). Ved utarbeidelse av intervjuguiden ble det lagt vekt på å få informanten til å være avslappet i begynnelsen og det ble derfor stilt et åpent spørsmål om de ansattes reise i Tripletex. Etter hvert ble spørsmålene mer fokusert mot de sentrale temaene som skulle hjelpe meg å besvare forskningsspørsmålene (Dalen, 2007, s.31)

Det ble gjennomført et testintervju i forkant av intervjuene med informantene. Hensikten med en test intervju var å teste intervjuguiden, utstyret og teste seg som intervjuer (Dalen, 2007, s.36). Etter testintervjuet ble det gjort mindre korrigeringer i intervjuguiden, som for eksempel omformulering av spørsmål og endring av begrep. (Dalen, 2007, s.36).

Testintervjuet ga meg som forsker mulighet til å høre på opptaket og reflektere hvordan man stiller spørsmål etc., etter at jeg hørte på opptaket bestemte jeg meg for å gi informantene lenger tid før det ble stilt oppfølgingsspørsmål, fordi å lytte og gi informanten tid til å fortelle er en nødvendig forutsetning for at intervju skal kunne brukes i forskningssammenheng (Dalen, 2007, s.39).

Som følge av de strenge smitteverntiltak under våren 2021 i Oslo ble intervjuene gjennomført på en digital plattform og ikke ansikt-til-ansikt intervju som innebærer å være fysisk til stede med adgang til ikke-språklig informasjon i form kroppsspråk (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 160). Det ble dermed begrenset med øyekontakt og ikke verbal kommunikasjon. Intervjuene ble gjennomført individuelt og ble som nevnt startet med et åpent spørsmål om medarbeidernes reise i Tripletex. Videre ble det stilt åpne spørsmål innenfor temaene; autonomi, lederstøtte, samhandling og internt klima, ved å stille åpne spørsmål kan man få tak i informasjon som informanten synes er viktig. Dersom spørsmålene er for snevre vil det være en fare for at vi kun får svar på det vi selv synes er viktig (Jacobsen, 2015, s. 156).

Intervjuene ble tatt opp på en diktafon app, fordelen med det er at man får med alt informanten sier helt ordrett noe som bidrar til at transkriberingen av et intervju blir enklere og blir helt ordrett. I tillegg vil opptaket gi muligheten for andre å gå inn og kontrollere datamaterialet (Jacobsen, 2019, s. 153).

3.2.4 Utvalg

Begrepet teoretisk utvalg brukes for å beskrive en spesiell prosedyre for å sette sammen et passende utvalg, i mitt tilfelle dreier det seg om utvalg av intervjupersoner (Dalen, 2007, s. 51). Det er viktig å understreke at teoretisk utvalg forutsetter at forskeren har innsikt i og har en viss kompetanse knyttet til fenomenet som det forskes på (Dalen, 2007, s. 56). Utvalg må være over en viss størrelse og utvalget må gjøres på en spesiell måte, i korthet kan man si at det settes opp en oversikt over hele populasjonen og deretter trekker et tilfeldig utvalg enheter fra populasjonen (Jacobsen, 2015, s. 87). I utgangspunktet skal ikke antall informanter være for stort, fordi både gjennomføringen av intervjuene og etterbehandlingen av dem er en tidskrevende prosess, men samtidig må den innsamlede datamaterialer være av en kvalitet som utgjør tilstrekkelig grunnlag for tolkning og analyse (Dalen, 2007, s. 54).

I utvelgelsen av intervjuobjekter tok jeg hensyn til min rolle i Tripletex, som også ble endret rett før jeg skulle sette i gang med utvalget av informanter, det ble derfor valgt å ikke intervju ansatte som jeg var leder for. Hensikten var å sikre at informantene var minst mulig påvirket av min rolle. Det reduserte også sjansen for at jeg som forsker hadde en relasjon til informantene.

Da utvelgelsesprosessen begynte var det ønsket å velge tilfeldig av de som har vært ansatt i bedriften i minst 6 måneder. Grunnen til at følgende kriterier ble satt er fordi det ble tatt en vurdering med hensyn til problemstillingen i oppgaven, det var viktig at ansatte kunne sammenligne situasjonen før pandemien. Gjennom å ha tilgang til ansattoversikt kunne jeg sortere basert på ansettelsesdato, samtidig ønsket jeg å ha representasjon av hele bedriften og det ble derfor valgt å ha informanter fra hver avdeling. Deretter benyttet jeg meg av applikasjonen Random Number Generator for å velge et tilfeldig nummer av listen (Apple.com, 2021). Det ble sendt forespørsel til ni ansatte, hvorav en av de takket nei. Utvalget jeg satt igjen med bestod av åtte ansatte fra fire avdelinger i Tripletex.

Senere ble det avtalt passende tidspunkt for intervjuet med informantene som hadde takket ja til å være med i forskningsprosessen. Det ble tatt vurdering om det var behov flere informanter, men jeg endte opp med åtte ansatte fra de fire avdelinger i Tripletex. Alder til informantene blir ikke presentert på bakgrunn av større mulighet til å finne ut av identiteten til informantene basert på andre opplysninger presentert i tabellen nedenfor.

Navn	Kjønn	Antall år i Tripletex	Avdeling
Aina	Kvinne	≈ 3	X
Bert	Mann	≈ 3	Y
Clas	Mann	≈ 3,5	X
Dino	Mann	≈ 2,5	Y
Erik	Mann	≈ 9	Z
Finn	Mann	≈ 2	W
Gunn	Kvinne	≈ 3	Z
Hans	Mann	≈ 2,5	Z

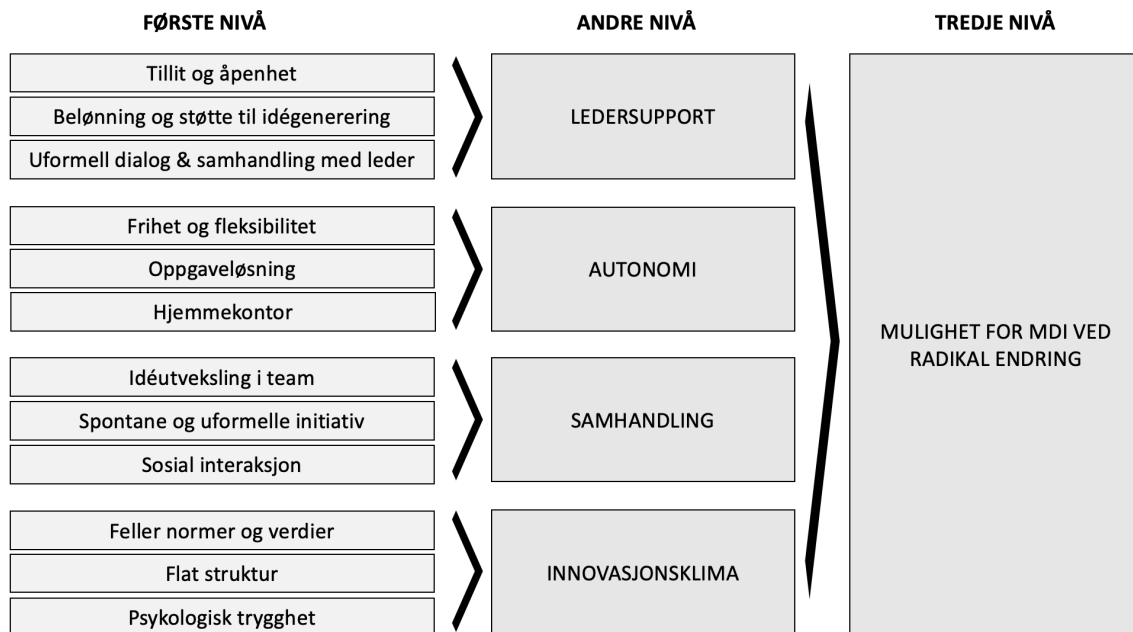
Figur 1: Informasjon om informantene

3.2.5 Analyse av data

En forsker må tolke dataene som er innhentet og tolkningen bygger først og fremst på informantenes utsagn og påvirkes videre av forforståelsen til forskeren og aktuell teori (Dalen, 2007, s.14). Før dataene kunne analyseres ble intervjuene transkribert. Transkribering innebærer å transformere fra talespråk til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 187). I forbindelse med transkriberingen av intervjuene fikk jeg en oversikt over datamaterialet og ble kjent med innsamlet data som senere ble kodet og kategorisert med hjelp av analyseverktøyet Nvivo. I 1967 kom Glaser og Strauss med banebrytende boken *The Discovery of Grounded Theory*, der koding er et sentralt begrep i grundad teori (Dalen, 2007, s.50). Koding av innsamlede materialet er en viktig del av analyseprosessen (Dalen, 2007, s. 74). Koding innebærer at det knyttes nøkkelord til et tekstavsnitt med henblikk på å senere kunne identifisere en uttalelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 208). En grunnleggende operasjon i kodeprosessen er systematisk sammenligning, sammenligninger skjer gjennom at forsker hele tiden leter etter likheter og forskjeller i datamaterialet slik at det kan tas frem nyanser og variasjoner (Dalen, 2007, s.50).

Intervjuspørsmålene ble basert på forskningsspørsmålene som er presentert innledningsvis i oppgaven. For å kunne kode datamaterialet ble det utviklet kategorier basert på forskningsspørsmålene. Kodestrukturen ble bygget på tre nivåer, nivå 3 speiler oppgavens tema, nivå 2 vil være en naturlig presentasjon av forskningsspørsmålene mens nivå 1 er

kodene som ble benyttet i analysen av intervjuene i Nvivo. Hensikten og målet med kodingen er å komme til en generell forståelse av materialet og dermed bidra til teorigenerering rundt fenomenet som studeres (Dalen, 2007, s.75)



Figur 2: Kodestruktur

3.3 Etikk

Forskningsintervjuet er fylt med etiske problemstillinger, fordi kunnskapen som kommer ut av en slik forskning avhenger av den sosiale relasjonen mellom intervjuer og informanten. Relasjonen i sin tur avhenger av intervjuerens evne til å skape et trygt rom der informanten kan prate fritt (Kvale & Brinkmann, 2010, s.35). Det menneskelige samspillet under en intervjuopprosess, og kunnskapen som produseres i intervjuet påvirker vårt syn på menneskets situasjon, derfor bør man ta hensyn til mulige etiske problemstillinger helt fra begynnelsen av undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2010, s.80). I forkant av undersøkelsen ble det hentet inn godkjenning av personvernombudet for forskning, som sørger for at data om mennesker kan innhentes, behandles samt lagres og deles på en trygg og lovlig måte (NSD, 2021). I forbindelse med at søknaden ble sendt ble det redegjort for prosjektet, valg av metode, utvalg, databehandler og hvordan håndtering av personopplysningen skulle foregå. I tillegg ble det lagt ved intervjuguide og informasjonsskriv (Vedlegg 2).

I forkant av intervjuene ble informantene informert om formål og prosedyrer i prosessen, samt hovedtrekkene i designet og hvordan personopplysninger blir behandlet. Samtlige informanter mottok informasjonsskriv som sikrer at involverte deltar frivillig og har rett til å trekke seg ut av undersøkelsen når som helst, det ble samtidig hentet inn skriftlig samtykke. Konfidensialitet i forskningen dreier seg om at private data som kan identifisere deltakerne ikke avsløres, samtidig kan konfidensialiteten være knyttet til en etisk utfordring, fordi på den ene siden skal anonymiteten beskytte deltakere og dermed være et etisk krav, men på den andre siden kan forskeren tolke deltakerens utvalg uten å bli motsagt eller «kontrollert» (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 90).

3.3.1 Å studere egen organisasjon

Det å forske på egen arbeidsplass kan reise flere etiske utfordringer, slik som frivillighet, dobbeltrolle, tilgang til opplysninger og taushetsplikt som forsker (NSD, 2021). Dersom den potensielle deltakeren har en profesjonell relasjon til forsker kan det oppleves vanskelig å si nei til å delta i forskningsprosessen derfor må rekrutteringen gjennomføres på en måte som sikrer at den forespurte opplever det som frivillig (NSD, 2021). Som forsker må man skille mellom rollen som ansatt og som forsker, og det må fremgå tydelig hvilken rolle forsker er i når data samles inn. Opplysninger som man har tilgang til i kraft av sin stilling kan ikke videreføres til prosjektet, det samme gjelder opplysninger som man får tilgang til i løpet av intervjuene, disse kan ikke overføres og brukes i arbeidssituasjoner. Det er viktig å understreke at man har taushetsplikt både som ansatt i selskapet og forsker (NSD, 2021). Som en del av en organisasjon utvikler man gjerne egen forståelse for «hvordan vi gjør ting her», det kan medføre at forskeren kun ser det som man forventer å se. Videre kan det være vanskelig å holde den kritiske avstanden til det man studerer, og dersom man har erfaring på området og har formeninger om det er det enkelt å innta en part i saken, samtidig er det sannsynlig at man kun oppsøker kun de uformelle strukturer man kjenner, noe som kan føre til at man går glipp av informasjonen knyttet til den delen av organisasjonen man ikke er den del av (Jacobsen, 2015, s.57). Forskeren kan også bli møtt med mistenksomhet, selv om man klarer å være «nøytral» kan enkelte oppfatte en som partisk. På den andre siden kan forskeren selv begrense seg og kan resultere i sensur av kritiske synspunkter mot ledelsen eller andre grupper og personer (Jacobsen, 2015, s.57).

Det å studere egen organisasjon kan også medføre noen fordeler. En av de er at det er lettere å få tilgang til informasjon fordi man kjenner personer og vet hvor det er best å henvende seg.

Samtidig kan man bli møtt med større åpenhet og tillit enn en utestående. Annen fordel som Jacobsen (2015) viser til er at en «innsider» kjenner til uformelle strukturer i organisasjonen og hvilket språk som benyttes i organisasjonen. Det at man kjenner til organisasjonens historie slik hendelser og fortellinger kan plasseres i en historisk sammenheng er også en fordel ved å forske på egen organisasjon (Jacobsen, 2015, s.56).

Det finnes både fordeler og ulemper med å studere egen organisasjon, men Jacobsen (2015) poengterer at man bør være svært forsiktig i å studere egen organisasjon dersom man ønsker å «bevise» at noe er galt eller om man vet at man kan bli møtt med mistanke om å opptre på vegne av noen i organisasjonen. Ingen av punktene er relevant i følgende oppgave og det har blitt gjort refleksjoner over min posisjon som ansatt og forsker.

3.4 Validitet og reliabilitet

Empiri som samles inn skal tilfredsstillende to krav, den skal være relevant og troverdig, det betyr at dataen som samles inn må gi svar på de spørsmålene som er stilt og dataene skal være pålitelige (Jacobsen, 2015). I avsnittet nedenfor vil det redegjøres nærmere for begreper validitet og reliabilitet.

3.4.2 Validitet (relevans)

Validitet dreier seg om i hvilken grad metoden undersøker det den er utviklet til å måle eller undersøke (Bryman & Bell, 2011, s.159). I en intervjuundersøkelse utgjør informantenes egne ord og fortellinger mesteparten av dataene som gir grunnlaget for tolkning og analyse, derfor er det viktig at materialet er så relevant som mulig. Intervjuer som fanger informantenes meninger og forståelse av spesifikke episoder eller handlinger, øker muligheten for at materialet vil inneholde tykke beskrivelser (Dalen, 2007, 118-119).

Det å validere handler om å kontrollere og gjennom å undersøke eventuelle feilkilder sikrer man validiteten (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 254). Intern gyldighet dreier seg om resultatene oppfattes som riktige og om vi har beskrevet fenomener på en riktig måte, mens den eksterne validiteten går på om det lar seg gjøre å overføre funnene til andre sammenheng og hvorvidt de kan generaliseres (Jacobsen, 2015, s. 237).

Det ble gitt tillatelse og tilgang til å hente data fra ansatte i Tripletex, det ble imidlertid gjort et utvalg i lys av studiens problemstilling og det ble tatt hensyn til min rolle i organisasjonen. Ansatte tilfredsstilte et tidligere satt kriterium, som gikk ut på at de ansatte må ha vært ansatte

minst 6 måneder før pandemien brøt ut og representerte alle fire avdelinger i organisasjonen. Fra forsker sitt ståsted anses svarene som ble gitt på stilte spørsmål som relevante og utfyllende. Når det gjelder den eksterne gyldigheten så kan det være vanskelig å påstå at utvalget er representativt for en større populasjon av enheter, en årsak til det kan være at vi undersøker noen få enheter og at disse enhetene er valgt ut med hensyn til et spesielt formål. Samtidig ble utvalget valgt ut tilfeldig, og utvalget representerer alle avdelinger i organisasjonen. Det kan argumenteres for at kvaliteten til kildene styrkes fordi ved flere tilfeller under intervjuer beskrev informantene noen faktorer på samme måte uavhengig av hverandre. Jacobsen (2015) fremmer en gylden regel som sier at «*Informasjon av flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet*» (Jacobsen, 2015, s. 231). Det er viktig å understreke at informantene ikke trenger å være enige i beskrivelsen, det betyr at man tolker ting ulikt og kan være minst like bra tegn på gyldighet.

3.4.1 Reliabilitet (troverdighet)

Reliabilitet handler om forskningsresultatene konsistens og troverdighet, og viser til om resultatene kan reproduseres av andre forskere på et annet tidspunkt med hjelp av den samme metoden (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 250). Løpende i kapitlet er det beskrevet og redegjort for fremgangsmåten for hvordan data har blitt samlet inn, metoder som er brukt og argumentert for avgjørelser som er tatt underveis, det vil derfor være mulig å foreta en tilsvarende undersøkelse og sammenligne resultatene. Stabilitet er et element som gir en pekepinn på om resultatene er pålitelige eller ikke, slik at vi kan ha et forhold til om funnene knyttet til en undersøkelse vil variere eller ikke (Bryman & Bell, 2011, s.158). Det betyr at studiets reliabilitet vil styrkes dersom resultatene er det samme over tid, reliabilitet dreier seg rett å slett om hvor pålitelige resultatene er (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 118). Det er en grunn til å tro at resultatene vil endre seg over tid fordi situasjonen vil bli den nye «normalen» for de ansatte, endringen vil over tid ikke anses som radikal. Det kan tenkes at resultatene er annerledes nå enn de kunne ha vært for 1 år siden når pandemien akkurat brøt ut. Samtidig er dette en såpass stor endring så det kan tenkes at det ville ha resultert i samme svar.

4. Resultater

I denne delen av oppgaven blir leseren introdusert til funnene som tar for seg hvordan ansatte opplever muligheter for MDI ved en radikal endring, slik som pandemien. Funnene er kategorisert i lys av forskningsspørsmålene som er presentert innledningsvis.

4.1 Samhandling med ledelsen og støtte til idégenerering

Smith et al. (2008) hevder at lederstøtte er en av de viktigste faktorene for ansattes initiativ og kan dermed antas å føre til økt innovasjonsnivå. Bedrifter har mulighet til å øke ansattes tillit til ledelsen ved å iverksette ansattvennlige retningslinjer som kan ha positiv effekt på ansattes engasjement i eksperimentering og innovasjon (Chen et al., 2016), studie viser tydelig at de ansatte både får og har tillit til ledelsen og at de opplever støtte til idégenerering. I tillegg peker flere informanter på at relasjonen med leder har blitt bedre i løpet av pandemien.

4.1.1 Tillit og åpenhet

Involvering av ansatte betyr at lederen må akseptere at det pågår aktiviteter som lederen selv ikke kan delta ta i og myndiggjøring av de ansatte til å innovere i kombinasjon med lederstøtte og engasjement vil gi de muligheten å ta ansvar for innovasjon (Ahmed, 1998). Samtlige informanter omtalte tillitsforhold med lederne og uttrykte følelse av gjensidig tillit, sitatene nedenfor illustrerer dette.

Du får tillit til å gjøre det du gjør og de stoler på at det blir bra så det tenker jeg er en av de viktigste tingene der. La de ansatte skinne litt, alt trenger ikke å komme direkte fra leder. Leder trenger ikke å komme med alle arbeidsprosesser ferdige, leder trenger heller ikke å vite alt (Dino).

Jeg er ikke redd for å si fra om ting. De har fått høre ting før også og de tar det alvorlig. Det er kanskje derfor jeg har tillit til dem, fordi de har hørt på det jeg sier og agert på det også. Så det er bra (Bert).

I tillegg til at samtlige informanter omtalte tillit og åpenhet, har majoriteten uttrykt at de setter pris på tillit og synes at tillit er viktig.

Han (lederen) har 100% tillit til meg og det er veldig deilig og det er ikke noe hauk, og ikke noe overvåkende. Det er skikkelig, skikkelig tillit og det syns jeg er viktig (Aina).

Lederen lar meg holde litt på som jeg vil da, jeg må selvfølgelig vise til resultater etter hvert, men jeg føler at jeg får veldig mye tillit fra lederen min og jeg setter pris på å ha det (Gunn).

Vi deler begge to når det gjelder jobb og privat så vi har godt tillitsforhold her og kan prate fritt, men vi kan være direkte med hverandre også der det trengs og det tror jeg er sunt. Hadde vi ikke hatt den tilliten så hadde det vært slik at man går mer rundt grøten noe som kan være irriterende og plagsomt (Erik).

4.1.2 Idégenerering

Lederstøtte i forbindelse med MDI kan bety to ting, det å få mulighet og en slags godkjenning til å bruke tid eller ressurser på idégenerering, som for eksempel være med på et møte der prosjekt blir diskutert eller beslutninger blir tatt. For det andre så kan lederstøtte handle om veiledning av medarbeidernes initiativer på idégenerering (Kesting & Ulhøi, 2010). Ledelsen bør også gi uttrykk for at de ønsker bidrag og innspill fra de ansatte samt anerkjenne og rose ansatte som genererer nye idéer («idéstøtte») (Aasen et al., 2011; Mumford et al. 2002). Samtlige informanter trekker frem ledere som gir støtte til idégenerering. Sitatene nedenfor eksemplifiserer det fra forskjellige perspektiv.

Det med Prosjekt X for eksempel, helt nytt initiativ og vi hadde ingen anelse om det skulle bli en super suksess, men hun (lederen) tar tak i og kjører på med full branding og fullt konsept ut i finansavisen og kjøre fullt opplegg, så det finnes gode eksempler på at hun gjør det så jeg har ingenting å utsette på akkurat det. Hun bakker meg helt enkelt.» Finn

Min leder setter pris på at vi kan komme ut med idéer selv, så jeg synes det blir godt tatt imot og så lenge det ikke koster alt for mye heller (Gunn).

Forslag ønskes velkomment, det er en måte for oss å utvikles og gå videre på. Så kan det være at ikke alt blir tatt videre, men sånn er det, man kan ikke gå og bære nag for det, men det i hvert fall fritt frem å komme med innspill (Erik).

Belønning av initiativ blir trukket frem i form av en pris som deles ut hver uke til ansatte som «strekker seg» litt ekstra.

Hver uke så har vi utdeling av en slags «pris» som er «Ukens Glede, Tillit og Driv» som går til en eller flere som utmerker seg for å være ekstra flink eller ha ekstra pågangsmot. Det kan være masse forskjellig, men det er typisk folk som strekker seg litt ekstra for å yte god service, for at det er jo det som er i bunn og grunn alt handler om at man skal yte god service og hjelpe hverandre hele veien. Så de tingene der blir veldig fremhevet for folk som tar initiativ uten at det er en person som henger over en og sier hva man skal gjøre, men tar eget initiativ til å ta unna e-poster som ligger ubesvart, så man prøver å bygge litt opp under det (Hans).

4.1.3 Dialog og samhandling med leder

Samarbeid mellom leder og medarbeidere er pekt på som en viktig faktor for MDI, fordi en uformell dialog med lederen gjør det mulig å diskutere idéer og forbedringsmuligheter (Aasen & Amundsen, 2015; LO Danmark, 2006). Samtlige informanter beskriver dialogen med lederen sin og redegjør hvordan samhandlingen med leder foregår.

Det er en person som du kan snakke med om alt, samtidig som man har respekt. Jeg har respekt for han og gjør hva jeg blir fortalt, så jeg er kjempefornøyd med lederen jeg har hatt siden jeg har startet i Tripletex (Aina).

Relasjonen til lederen min nærmeste leder er ganske god. Hovedgrunden til det er at hun er flink til å sette ambisiøse mål det trigges jeg av. Hun er flink til å følge opp det hun sier, dersom hun sier at jeg skal få hjelp og få til noe da vet du at du har henne i ryggen og så er hun en god sparringspartner og det er viktige ting for meg (Finn).

Jeg og lederen min har en god dialog og tone, og det er god stemning også, fordi man kan tulle med hverandre og med lederne (Gunn).

Dino og Aina trekker frem at pandemien har forenklet dialogen med lederen under pandemien.

... jeg kan spørre om hva som helst og snakke om hva som helst. Jeg synes nesten det har blitt enklere under pandemien fordi det er veldig enkelt å bare sende en melding på Slack som jeg gjør en del. Og vi kan snakke litt frem og tilbake. Alt trenger ikke å være en medarbeidersamtale og kun der vi skal snakke. Det synes jeg fungerer veldig bra (Dino).

Han er mye mer tilgjengelig nå, så den relasjonen har blitt mye bedre og jeg har blitt mye mer kjent med han digitalt, så det er kult (Aina).

4.2 Autonomi

Autonomi gir medarbeiderne mulighet til å eksperimentere med forskjellige arbeidsmetoder (Hammond et al., 2011). Autonomi er direkte relatert til innovativ arbeidsoppførsel som dreier seg om ansatte som finner, foreslår og implementerer nye idéer (De Spiegelaere et al., 2014). Datamaterialet peker på at medarbeiderne bestemmer i stor grad når det gjelder oppgaveløsning og mulighet til å styre arbeidsdagen sin.

4.2.1 Frihet & Fleksibilitet

Autonomi handler om i hvilken grad ansatte får frihet til å ta beslutninger og får frie hender til å utføre oppgavene (Manz et al. 1989). Alle informanter beskriver hverdagen som fleksibel med frie rammer, sitatene nedenfor belyser dette.

Det de (lederne) bryr seg om er leveransene, det er det de vil se. Du kan på en måte begynne og slutte når du vil, vi har kjernetid mellom ni og tre, men du kan starte syv og slutte tre eller starte ni og slutte fem. Det spiller ingen rolle så lenge du leverer, og det er veldig lite micromanagement på alle håll så du bestemmer egentlig selv hvordan du vil løse ting (Bert).

Jeg føler at jeg har ganske stor frihet som en del av det tillitsforholdet jeg har med lederen min og at jeg får styre mye av tiden min selv, men samtidig så kommer hun og bidrar når det er behov og kan bli brukt som en sparringspartner (Erik).

Jeg har veldig frie rammer, så jeg bestemmer min egen hverdagen hva jeg trenger å være med på osv. Det synes jeg er kjempebra at jeg kan bestemme det selv hva jeg ønsker å være med på og hva som gir mest relevans. Så jeg kan si nei til sync møter for å være med på kundemøter for eksempel hvis jeg mener det er hensiktsmessig (Dino).

... jeg føler at jeg velger opp til meg selv hva jeg skal gjøre og bruke tid på og når jeg skal gjøre. Så det er veldig litt struktur satt ovenfra ledelsen, jeg føler meg litt som min egen sjef (Gunn).

En annen element om samtlige informanter legger vekt på er at «så lenge jeg leverer» og omtaler at ledelsen har i større grad fokus på sluttleveransen enn selve prosessen.

4.2.2 Hjemmekontor

Samtlige informanter legger vekt på at det hjemmekontor ikke var en vanesak i selskapet tidligere og flere peker på at hjemmekontor måtte avtales i forkant og man skulle helst ha en god grunn til å ha hjemmekontor en dag, noe som kan tyde på begrenset med mulighet til å styre over sin egen arbeidsdag.

Før pandemien måtte du på kontoret uansett og selv om du hadde en tannlegetime klokka 12 så måtte du på kontoret først og så måtte du fra hjem og så måtte du tilbake på kontoret. Det har vært ganske strengt egentlig med att man skal være på kontoret, men det tror jeg at det blir endring på nå (Aina).

Hvis man skulle ha hjemmekontor tidligere måtte du avtale med din leder om å gjøre det, det var veldig liten del som hadde det tidligere (Dino).

Innen var liksom sånn at du kan få en dag hjemmekontor hvis du skal ha rørlegger på besøk eller noe sånt (Bert).

Sitatet nedenfor viser at økt grad av hjemmekontor har bidratt til en fleksibel hverdag som gir mulighet for ansatte å kombinere daglige gjøremål med arbeid.

Fordelen med dagens situasjon er at det er mye mer fleksibelt, for eksempel nå når vi har flyttet i hus så kommer det elektrikere og maler og litt diverse så akkurat nå er jeg veldig glad for å få sitte hjemme og at man kan kombinere det (Gunn).

4.2.3 Oppgaveløsning

Autonomi bidrar til å skape et klima som oppfordrer til fri tenkning, informasjonsutveksling og spillerom til alternative metoder, medarbeidere som styrer fritt over sine oppgaver er mer tilbøyelige til å innovere (De Jong & Kemp, 2003). Flertallet av informantene redegjør for fokus på oppgaveløsning og stor frihet til å løse oppgavene selvstendig.

Det du får beskjed om er å løse oppgaver, men oppgavene er veldig vage fordi det er utvikleren selv som skal vite hvordan det er best å gjøre det. Og det er veldig selvstendig, du har på en måte dine oppgaver og du jobber med det og etter kan du velge litt hvilke oppgaver du ønsker å jobbe videre med... Og jeg tror at man blir mer tilfreds hvis man kan lage det selv og så føles bedre fordi det er du som har lagd det (Bert).

Vi skal løse problem til kunde og hvordan vi skal gjøre det betyr ikke så mye, du kan ha ulike verktøy og ulike måter å løse det på. Vi må ikke igjennom veldig byråkratiske prosesser og sjekkpunkter som må sjekkes av, det føler jeg ikke er Tripletex. Så der er det mye frihet i forhold til det (Dino).

Før så var det oppskrift/rutine på hvordan man skulle gå frem. Du skal spørre hvilke kunder byrået hadde og så skulle man se på hvordan man skal løse problemet for den kunden. Nå er det litt friere og man får nok mere lov til å være den personen man er å så kan man selge Tripletex på sin måte (Clas).

4.3 Samhandling

Samhandling går ut på at man arbeider sammen om å dele informasjon og kunnskap (Perry-Smith & Shalley, 2003). Samtlige informanter uttrykker savn for sine kollegaer og de spontane og uformelle møtene som kan oppstå når man er samlet på kontoret. Datamaterialet viser også at samtlige informanter synes det er lavt terskel for idégenerering, samtidig blir

digital kommunikasjon og begrenset samarbeid med andre team/avdelinger pekt på som en utfordring.

4.3.1 Idé utveksling i team

Grupper overgår enkeltpersoner i problemløsning og beslutningstaking, fordi når idéene deles i gruppesammenheng blir de utsatt for flere idéer enn når man arbeider på egenhånd. Dette på grunn av at deling av idéer og forslag i grupper stimulerer til å lage fler assosiasjoner (Nijstad & de Dreu, 2002; Paulus & Yang, 2000). Idégenerering i team blir fremstilt av samtlige informanter som ufarlig og at det er lav terskel for å komme med forslag til forbedring.

Folk hører på hva andre har å si. Jeg har ingenting å utsette på det. Det er et veldig sunt forum, vi snakker om ting og vi diskuterer ting i fellesskap alltid så det er fint sånn. Det er lavt tersker for å si fra om ting og så har vi en egen Slack kanal som er privat for oss i teamet der vi kan spørre om forskjellige ting. Eller spørre, hva tenker dere om denne måten å løse det på? Og så kan folk kommentere. Så det er veldig godt takhøyde i gruppa (Bert).

Det er lav terskel i teamet og folk er ikke redde for å lufte idéer og si fra at i dag har det vært tungt og ærligheten blir satt pris på, fordi hvis folk bare later som at alt er bra så er det egentlig ikke det så er det heller ikke så sunt. Så det er rom for å komme med idéer og rope ut og det gjør vi også (Aina).

En annen perspektiv som blir pekt på er motstand, dette blir belyst basert på egne erfaringer med å ikke oppleve motstand.

Det er viktig at alle sier det de mener fordi vi har jo alle en felles interesse av å gjøre ting så smidig som mulig. Forslag man har blir alltid diskutert, men det blir ikke noe motstand. Det kan være at man har en idé eller tanke som ikke de andre er enig i. Men det er jo aldri sånn at man blir motarbeidet, men man diskuterer og gjør en nøye vurdering i hva man ønsker (Hans).

Finn peker på digital kommunikasjon som en utfordring når det gjelder samhandling i team.

I jobben vi gjør så handler det mye om at det er et problem og så prøver man å finne en god løsning på det og det fungerer dårlig over video, du får ikke det samme team spiriten og du kjenner ikke følelsen av å løse noe sammen. Det å holde en workshop over nett gjør at alle må være helt stille, du får ikke det samme følelsen av å være i et stort møterom og snakke om det og diskutere om det og finne en løsning i fellesskap (Finn).

I møtene så liker jeg å se ansiktene til folk, hvordan de reagerer og ta det litt med i beregningen når jeg har en samtale eller diskusjon under et møte og alt jeg ser nå er todimensjonalt og er det flere enn en person så blir bilde halvparten så stort og det er sånne ting som er lettere å bruke i virkeligheten, har alle i møtet det bra, hvordan de reagerer på ting man kan oppklare ting i øyeblikket hvis man ser noe som oppfattes feil og så kan man korrigere det dersom man helt åpenbart ser at personen tok seg nær av det eller noe annet, den muligheten har man ikke nå pga man ser ikke like godt på kameraet (Finn).

Funnene i analyser viser at samtlige informanter synes det er lav terskel for idégenerering og flertallet omtaler at det i tillegg oppstår en diskusjon rundt løsningen uten at det er motstand i gruppa. Samtidig blir den digitale kommunikasjonen pekt på som utfordring i det man for eksempel skal ha digital workshop noe som kan være ødeleggende for samhandling.

4.3.1.1 Tverrfaglig problemløsning

Når det gjelder tverrfaglig samarbeid eller samarbeid med andre team og avdelinger kan utvalget oppleves mer fragmentert. Halvparten av medarbeidere poengterte at det har blitt større fokus på deres team/avdeling under tiden på hjemmekontor enn før pandemien.

Det er kanskje det som er litt annerledes nå, fordi nå er det kun mitt team som jeg forholder meg til og jeg aner ikke hva som skjer i de andre teamene annet enn det som blir tatt opp i avdelingsmøte. Mens når vi var på kontoret så fikk man litt mer av hva de andre teamene hold på med (Bert).

Fokuset ligger litt mer på meg og min avdeling nå enn før pandemien (Aina).

Det blir mest fokus på min avdeling og teamet og ikke så mye på de andre, men det er superhyggelig å prate med noen som man ikke har snakket med på kjempe lenge og da setter man ekstra pris på det (Gunn).

4.3.2 Uformelle initiativ

Spontane og uformelle initiativ kan være fremmende for MDI og ansatte kan utveksle kunnskap og erfaringer i uformelle interne nettverk (Høyrup, 2010). Samtlige informanter peker på at spontane og/eller uformelle møter ved for eksempel kaffemaskinen uteblir når man arbeider hjemmefra, noe som kan tyde på mindre grad av samhandling. Dette illustreres i sitatene nedenfor.

Før kunne man gå bort til en kollega og spør om «hva synes du om idéen her», jeg gjør det med mine nærmeste kollegaer, men jeg går ikke til en i annen avdeling og sier «hei, her er en idé, hva tror du om den?», den sitter mye lenger inn. Man møtes ikke ved kaffemaskinen som man vanligvis gjør (Finn).

Det var kanskje enda enklere å samarbeide før fordi man kunne bare stikke bort og få en rask gjennomgang av ting og så er det avklart istedenfor å kalle inn til et møte med en person på det ene teamet. Så det var enklere før, men jeg syns det fungerer helt fint nå også (Dino).

Du møter folk ved kaffemaskinen og får samtalen på tvers av avdelinger du gjør jo ikke det nå. Det er ikke ofte jeg tar en kaffeprat med noen på utvikling nå, enn det jeg gjorde på kontoret, da pratet jeg jo med alt og alle (Aina).

Nå har man alltid de faste møtepunktene, mens før kunne man høre om en case som en kollega løste når man tok en kaffe og så lærer man av dem, mens det er det mindre av nå (Clas).

4.3.3 Sosial interaksjon

Sosial interaksjon og utveksling kan fremme MDI gjennom å være innebygd i hverdagskritiske og reflekterende opplevelser og arbeidspraksis (Kjestin & Ulhøi, 2010). Tripletex har arrangert jevnliges sosiale tilstelninger før pandemien, der de ansatte kunne være sammen. Flere informanter peker på at de savner de sosiale samlingene og prate med sine

kollegaer under andre omstendigheter enn digitale møter. Fenomenet blir beskrevet i sitatene fra datamaterialet.

Akkurat nå så savner jeg den der energien jeg får ved å være på kontoret, jeg kan ikke helt huske at jeg har vært med på å få en sånn «Yes, dette fikk vi til i felleskap feeling» på hjemmekontor, så den savner jeg og så er det utenfor arbeidstid, det å snakke sammen på FridayBar, Tripletexfester, rett og slett det å snakke med folk under andre omstendigheter enn klinkende edru på kamera. Det er mange gode samtaler her også, men de beste diskusjoner kommer utenfor jobb der man kan snakke litt fritt og tenke litt høyt (Finn).

Jeg savner jo kollegaene mine og det på en måte å ta en veldig uformell prat om ting og det å ha lav terskel for å slå av en prat og se folk i øynene og ikke bare gjennom et webkamera, det blir jo litt påtatt den sosiale biten (Hans).

Det blir også pekt på at selv om man prøver å gjøre noe sosialt etter jobb så kan det være tungt på grunn av begrensede muligheter til å gjøre det fysisk, dette blir belyst i sitatet under.

Vi prøver å finne på noe slik som gaming etter jobb, men da har du sittet åtte timer bak denne PCen og da orker man ikke å sitte åtte timer til. Så det er noe helt annet å være sosial på kontoret (Bert).

Utsagnene til informantene nedenfor referer til de satte rammene for sosialisering i dag på grunn av at man arbeider hjemmefra og uttrykker savn for kollegaene sine. Perspektivet belyser menneskelige faktorer ved sosialisering.

Vi har morgen møter på avdelingen og på teamet så vi får snakket litt på starten og dagen, men det blir veldig sånn at man setter av tid til å snakke, så det blir på en måte en unaturlig prat. Det er hyggelig å snakke med kollegaer, men det blir litt rart når vi setter av tid til å være sosiale ikke på en måte at det blir sånn at du kan stikke bort og sette deg ved siden av en og skravle litt. Så den biten der savner jeg litt, at man har litt frie tøyler til å prate sammen og spise lunsj sammen (Hans).

Det er kanskje det jeg savner mest, det sosiale og komme på jobb og ta en kaffe med kollegaene og prate liksom. Fordi nå er det veldig ordnede former når man skal møte kollegaer (Clas).

4.4 Intern klima

Innovasjonsklima dreier seg om den sosiale praksis og atferd som kultur manifesteres gjennom (Denison, 1996). Samtlige informanter peker på flat struktur og omtaler kultur med høy psykologisk trygghet. Flere av informanter redegjør for virksomhetens verdier og knytter de til sine erfaringer.

4.4.1 Normer og verdier

I det individer deler samme normer blir disse normene gruppens normer, disse normene har en effekt på hvordan gruppens medlemmer samarbeider, løser utfordringer og hvordan beslutningstaking foregår (Abbey & Dickson, 1983; Chatman & Flynn, 2001).

Datamaterialet viser flere perspektiv knyttet til normer og verdier i Tripletex. I de to sitatene nedenfor henviser informanter til de verdiene som er definert av selskapet og redegjør for hvordan de oppfatter de.

Vi har de verdiene som er satt av Tripletex som er Glede, Tillit og Driv. Jeg synes de er ganske synlige stort sett, jeg føler at på hvert møte og hver demo så er folk veldig engasjerte i det de holder på med, det er mye ros til hverandre og gode tilbakemeldinger. Jeg føler at folk er veldig stolte av å jobbe i Tripletex og har lyst å gjøre det så bra som mulig. Jeg føler at alle de tre verdiene er gjeldende for stort sett alle avdelinger (Gunn).

Vi har disse verdiene våre som er glede, tillit og driv og at man skal glede seg til å dra på jobb og man skal ha det gøy på jobb og jeg føler det er en god gjeng som prøver å dra i gang sosiale ting og gjør ting for at alle skal ha det bra, sånn som istirsdag og brusfredag ... det er veldig bra driv på alle føler jeg. Så skal man ha tillit til at folk gjør det de skal uten at man skal henge over hverandre og jeg føler at de tre verdiene er veldig sentrale, jeg har opplevd enkelte av de tingene på andre arbeidsplasser, men ikke den gode kombinasjonen som vi har i Tripletex, så det føler jeg er veldig typisk Tripletex (Hans).

I utdraget fra intervjuet nedenfor beskriver informanten sin persepsjon av bedriftens normer og verdier.

Det at man skal være inkluderende og stille opp for hverandre og være raus, gjøre noe sosialt og bare det å hjelpe til å rydde etter en fest og bidra. Den innstillingen om at man skal være inkluderende og bli kjent med folk, hilse på, være seg selv og vise at du vil bli kjent med din kollega (Erik).

I sitatet nedenfor gir informanten uttrykk for at det kan være vanskeligere å relatere til verdiene når man sitter på hjemmekontor enn når man sitter på kontorer.

Det er vanskelig å skjønne når man sitter sånn alene på kjøkkenet sitt hvilket selskap man egentlig er en del av og da er det kanskje vanskelig å føle på de verdiene glede, tillit og driv enn når du sitter på kontoret fordi da er du der, med hele selskapet og du ser folk og hva de holder på med i de forskjellige avdelingene (Aina).

4.4.2 Flat struktur

Jacobsen & Thorsvik (2016) hevder at flat struktur kan være fremmede for innovasjon og kreativitet. På sine hjemmesider beskrives Tripletex som en bedrift med flat organisasjonsstruktur. Datamaterialet peker på at samtlige informanter er enige i at det er flat struktur i Tripletex. Sitatene nedenfor belyser dette.

... og så føler jeg at det er veldig lite hierarkisk oppbygd, hvis jeg skal sammenligne det med min tidligere jobb så var det veldig viktig med organisasjonskart, du har lederen, underlederen mens i Tripletex er det mye mer flat og det merker man veldig. Det er ikke noe problem å møte Hege (Daglig leder i Tripletex) å slå en prat med henne, det er helt uproblematisk. Å slik er det ikke alltid i andre bedrifter. Tripletex er ganske stort nå og det hadde gitt mening at det ikke vær så lenger, men det føler jeg er særegent for Tripletex. Vi er veldig åpne, og det er ikke noe skille selv om noen er leder og andre er ikke så er vi fortsatt gode kollegaer (Clas).

I selskapet så er det også en flat struktur, men det var litt flatere før, men det kan ha noe å gjøre med at vi har vokst og fått enda flere stillinger og mellomleder og det

kommer stadig vekk nye lederstillinger, så det kan skape litt avstand til de øverste lederne enn det var tidligere (Gunn).

Det er dårlig med saksbehandling eller hierarki, så når man kommer med en god idé så kan den fort bli en virkelighet uten at den blir gjennomgått altfor mye (Finn).

Det er flat struktur og vi skal hjelpe hverandre og det er kjempebra. Det er ikke nødvendig å ta det videre og videre og videre (Aina).

4.4.3 Virksomhetskultur og psykologisk trygghet

Innovasjonsklima beskrives som synlige lag av en virksomhetskultur som kan være atferd, holdninger og følelser som enkelt kan observeres (Ekvall, 1991). I de neste sitatene belyses perspektivet som omhandler kulturen i Tripletex.

... jeg vet at Tripletex bryr seg veldig mye om kultur og da må man jo møtes å være med dem som jobber i selskapet fysisk og da blir veien kort sammenlignet med andre steder man kan jobbe. Vi har jo snart halv milliard i omsetning, men planlegger å gjøre ting som om vi var en liten start up fortsatt, det er litt sånn halvveis greier å litt sånn «happy go lucky» holdning som jeg i hvert fall liker (Finn).

Det er en veldig åpen og bra kultur i Tripletex, det er alltid veldig enkelt å snakke med alle og ta kontakt og enkelt å gi feedback. Det er veldig åpen kultur for å gi feedback på ting som fungerer og ikke fungerer og det er på en måte veldig åpent. (Clas).

Jeg synes det er vanskelig å bygge en skikkelig knallbra kultur digitalt, kontra hvordan det var før pandemien. Vi gjorde jo mye sosialt og det har mye å si for at du skal trives og elske arbeidsplassen din (Aina).

Ifølge Edmondson (2019) kan psykologisk trygg arbeidsplass være fremmende for deling av idéer og øke ytelsen i organisasjoner. Flere informanter peker på at Tripletex er et sted der man kan være seg selv, det er en vinkling på fortellingen om hvordan organisasjonskulturen blir synlig gjennom faktorene i psykologisk trygghet, og det beskrives av sitater under.

Det føler jeg er en styrke vi har at vi er såpass mange personligheter og noe som er typisk i Tripletex er «come as you are». Man skal ikke late som at du er en annen person på jobb, du skal være deg selv og du skal stå for det du mener og du kler deg som du vil så det føler jeg er veldig typisk Tripletex (Hans).

Det er takhøyde for å være seg selv og sånn har Tripletex egentlig alltid vært at man skal være seg selv. Jeg håper at man ikke mister det selv om Tripletex har blitt mye mer corporate enn det har vært tidligere (Clas).

Folk kan være 100% seg selv og siden det er rom for å være seg selv så bidrar det til at man har det bra på jobb og folk aksepterer deg uansett hvordan du er (Aina).

I dette avsnittet ble det presentert funn knyttet til temaene *ledersupport*, *autonomi*, *samhandling* og *internt klima*. Hovedfunnene i avsnittet knyttet til *ledersupport* er at det foreligger gjensidig tillit mellom medarbeiderne og ledelsen, samtidig viser datamaterialet at flere av informanter peker på at samhandlingen med leder har blitt bedre i løpet av pandemien. Funn som omhandler *autonomi* viser at medarbeiderne opplever høy grad av frihet både når det gjelder oppgaveløsning og styring av arbeidsdagen. Hovedfunnene knyttet til *samhandling* viser til lav terskel for idégenerering og kunnskapsdeling, samtidig blir digital kommunikasjon og mangel på spontane og uformelle møter pekt på som en utfordring for samhandling. Flat organisasjonsstruktur og kultur med høy psykologisk trygghet er hovedfunnene knyttet til temaet *internt klima*. Hovedfunnene blir diskutert i neste kapittel.

5. Diskusjon

Nedstengningen av Norge og store deler av verden på grunn av framveksten av den globale pandemien i mars 2020 tvang bedriftene til å handle raskt og titalls millioner medarbeidere ble flyttet fra kontorlokaler til hjemmekontor og Tripletex var ikke et unntak (McKinsey, 2020). I lys av det og min interesse for området ble det utarbeidet følgende problemstilling for studiet:

Hvordan opplever medarbeiderne mulighet for MDI ved en radikal endring, slik som COVID-19 pandemien?

Det å innovere effektivt på bedriftsnivå kan bidra til økonomisk vekst, samtidig vil mulighet for innovasjon på individnivå være bidragende faktor til økt arbeidsglede (Høyrup, 2010). Smith et al. (2008) sitt rammeverk peker på fire betingelser for MDI, *ledersupport*, *autonomi*, *samhandling* og *internt klima*. Disse betingelsene har vært sentrale for å undersøke studiets problemsstilling og hovedfunnene fra analysen blir diskutert videre i avsnittet.

5.1 Samhandling med ledelsen og støtte til idégenerering

Selv om MDI omhandler medarbeideren som den sentrale faktoren for MDI gjør det ikke ledelse mindre relevant, derfor anses samhandling mellom leder og medarbeidere som et viktig element for vellykket MDI (Aasen & Amundsen, 2015). Ifølge Mumford et al. (2002) vil det være behov for forskjellige typer lederatferd og lederstøtte i de forskjellige fasene av innovasjonsprosessen. I det det dreier seg om generering av idéer må lederen være en «forkjemper» for nye idéer, funnene i analysen indikerer på lederatferd i Tripletex som kan ses på som «forkjemper» for nye idéer. Ledelsen bør gi uttrykk for at det er ønskelig med forslag og innspill fra de ansatte og når de ansatte kommer med nye idéer bør lederen anerkjenne og rose medarbeiderne, funnene i analysen viser at flere ledere oppfordrer til idégenerering (Aasen et al., 2011; Mumford et al., 2002).

Inkludering og oppmuntring til involvering av medarbeidere kan bidra til økt motivasjon for jobben og positiv innstilling i forhold til egne oppgaver (Manz et al. 1989). Et annet funn i analysen viser at initiativ og fremoverlent holdning blir belønnet med «Ukens Glede, Tillit og Driv» - pris og dette kan ses på som en ansattvennlig retningslinje som er implementert for å øke ansattes tillit til ledelsen som i tillegg kan drive frem medarbeidernes engasjement i

eksperimentering og innovasjon (Chen et al., 2016). Det kan ses på som et viktig initiativ for å fremme innovasjon fordi medarbeiderne vil sjeldent ta initiativ dersom de oppfatter lederstøtte som negativ (Amabile et al., 2004) og spesielt siden noen medarbeidere er i tvil på om de vil motta fordeler eller belønning for innovativ atferd (Kesting & Ulhøi, 2010).

Funnene fra analysen viser også at det er stor grad av tillit mellom de ansatte og ledelsen og motsatt, noen punkter handler om oppgaveløsning mens andre går mer på at man kan si det man mener. Lederstøtte i MDI sammenheng kan bety at de ansatte får en slags «godkjenning» til å gå ut av sin definerte rolle og bruke tid eller ressurser på idégenerering (Kesting & Ulhøi, 2010). Når ledelsen viser tillit til sine ansatte på den måten som informantene beskriver kan det betyde at de ansatte har fått godkjenning for å bruke tid og ressurser på idégenerering noe som kan være fremmede for MDI.

Som nevnt tidligere ses samarbeid mellom ledere og medarbeidere som en viktig faktor for MDI, det bekreftet også (LO Danmark, 2006). Funnene i analysen peker på at samtlige informanter har en god relasjon med ledelsen og som de har en god dialog med, dette kan være stimulerende for MDI, fordi en uformell dialog med lederen gir muligheter til å diskutere forbedringsmuligheter og idéer og samtidig bygge tillitsbasert forhold (LO Danmark, 2006). Hatch (1997) hevder at samarbeid mellom ulike nivåer i krisesituasjoner kan være utfordrende fordi for eksempel fysiske rammer kan ha effekt på kommunikasjonen. Flere av informantene peker på at forholdet til lederen har blitt bedre fordi det blitt enklere å sende en melding, dette kan også være på grunn av tilstedeværelse og synlighet som er en sentral faktor (LO Danmark, 2006). Overordnet kan det argumenteres for at faktoren *ledelse* som Smith et al. (2008) fremhever som en av de viktigste elementene for MDI er oppfylt i Tripletex basert på funnene i analysen og kan dermed være en bidragende faktor for økt grad av MDI, også ved radikal endring.

5.2 Frihet over oppgaveløsning og hjemmekontor

Smith et al. (2008) trekker frem autonomi som en fremmede faktor for MDI. Autonomi gir mulighet til medarbeidere å teste forskjellige arbeidsmetoder og frihet til å utføre oppgavene og ta beslutninger (Manz et al. 1989; Cabrera et al, 2006). Funnene i analysen viser at medarbeiderne opplever stor grad av frihet og høy grad av autonomi knyttet til oppgaveløsning. Amabile et al. (1996) hevder at autonomi har en effekt på kreativiteten i

organisasjoner fordi medarbeiderne yter mer kreativt når de har personlig kontroll over utførelsen av oppgaver som også har en sammenheng med innovasjonen. Stor frihet, frie rammer og bestemmer selv er noen av nøkkelbegrep som kommer frem i analysen, noe som kan bety at det er høy grad av autonomi i Tripletex. Samtidig som autonomi kan være fremmede for MDI kan for mye autonomi skape utfordringer, et godt eksempel på det er å skille ut en FoU-avdeling, fordi det kan i praksis betyde at avdelingen blir separert fra resten av organisasjonen (Madsen og Ulhøi, 2005). Analysen viser at det ikke er tilfelle i Tripletex, samtidig nevner flere informanter «så lenge jeg leverer» noe som kan bety at de ansatte har klare mål og forventninger fra ledelsen. Parker et al. (1997) hevder at kontrollerende oppførsel kan ha negativ effekt på kreativiteten og evnen til å innovere, samtidig kan kontrollerende atferd distrahere medarbeiderne fra sine egne tanker og idéer og skape mistillit mellom arbeidsstyrken og ledelsen. Ifølge funnene i analysene er det lite som tilsier at autonomien knyttet til oppgaveløsning har blitt forandret i løpet av pandemien. Det gis uttrykk for at det lite micro management i Tripletex, samtidig som at friheten til å løse oppgaver er knyttet til tilliten lederne har til sine ansatte. Ifølge Cabrera et al. (2006) vil ansatte som arbeider med stor grad av autonomi være mer delaktige i kunnskapsdeling, det kan medføre at jo høyere grad av autonomi desto større sannsynlighet for samhandling som igjen kan være fremmede for MDI.

Funnene i analysen viser at hjemmekontor var en lite utbredt fenomen i Tripletex før pandemien, dette kan innebære at endringen kan ha blitt oppfattet større for Tripletex sine ansatte enn for ansatte i bedrifter som praktiserte hjemmekontorordningen før pandemien. Fysiske rammer kan være en del av identiteten til de ansatte og endringer slik som pandemien kan true identiteten som kan medføre at medarbeiderne kan uttrykke motstand og misnøye (Jacobsen, 2018). Imidlertid viser datamaterialet samtlige informanter synes hjemmekontor løsningen gir mer fleksibilitet og frihet. Det kan også argumenteres for at hjemmekontor har effektivisert hverdagen til flere ansatte fordi møtene kan gjennomføres digitalt istedenfor fysisk, noe som kan være tidsbesparende på grunn av reisevei. Frigjort arbeidskapasitet kan brukes på enten kjerneoppgavene eller idégenerering og kunnskapsdeling. Dermed kan det argumenteres for at autonomi som Smith et al. (2008) anser som en betingelse for MDI er oppfylt i Tripletex, selv om endringen kan ha blitt opplevd større enn i andre bedrifter.

5.3 Idégenerering i team og interaksjon med kolleger

Det å arbeide sammen og dele informasjon dreier seg om samhandling og det er en av elementene som Smith et al (2008) trekker frem som kan være fremmede for MDI. Forskning viser at gruppetenkning trumfer enkeltpersoner i beslutningstaking og problemløsning (Nijstad & de Dreu, 2002) og for at kunnskapsdelingen skal skje må bedrifter tillate ansatte til å dele sin kunnskap, noe som inkluderer både bekymringen, feil og halvtomme idéer. Funnene i analysen viser at medarbeiderne opplever at det er lav terskel for å si fra om ting, komme med forslag og lufte sine idéer, dette kan være en fremmede faktor for MDI.

Til tross for at det er god takhøyde i Tripletex for kunnskapsdeling og idégenerering blir den digitale kommunikasjonen pekt på som en utfordring i lys av samhandling. Ifølge Hernes (2016) blir samhandling dannet og utviklet fra individuelle handlinger som både kan være verbale og ikke-verbale. Funnene i analysen viser at de individuelle handlinger, både verbale og ikke-verbale har blitt redusert på grunn av den digitale kommunikasjonen. Den verbale kommunikasjonen blir begrenset fordi man kan prate kun en av gangen på et videomøte, noe som ikke gir samme følelsen som å være i et møterom fysisk sammen med andre og diskutere og finne løsninger. Ikke-verbale handlinger er påvirket av flere element. Den første faktoren er at man ser ting todimensjonalt og bilde er i liten størrelse sammenlignet med en person i «full size». I tillegg blir bilde mindre jo flere er med i møtet. Disse faktorene begrenser muligheten til å fange opp tydelige signaler slik som ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Samhandling er et fenomen som kan tiltrekke seg nye handlinger og enkelthandlinger som kan føre videre til en prosess gjennom respons på hverandres handlinger (Hernes, 2016) og basert på funnene ovenfor så kan resultere i at de ansatte ikke responderer på hverandres handlinger fordi de ikke oppfatter eller fanger opp signaler knyttet til samhandling.

Begrenset tilgang til kontorlokaler på grunn av strenge smitteverntiltak som følge av den globale pandemien kan være utslagsgivende for utveksling av kunnskap i uformelle nettverk og spontane initiativer (Høyrup, 2010). Analysen viser at tidligere når det var mulighet å være på kontoret så foregikk en del av samhandlingen ved for eksempel kaffemaskinen, i lunsjen eller i en kort prat før eller etter et møte, disse møtepunktene utgår når medarbeiderne sitter på hjemmekontor. Det samme gjelder sosial interaksjon som kan utløse reflekterende og hverdagskritiske gjøremål som igjen kan ses på som MDI (Smith et al., 2008). Funnene i

datamaterialet viser at det er tilrettelagt for faste møtetidspunkter slik som digitale kaffepauser eller digital afterwork, men medarbeidere føler at det er unaturlig å sosialisere seg under «veldig ordnede forhold». Samtidig viser analysen at Tripletex har vært flinke til å arrangere sosiale samlinger før pandemien, noe som har vært vanskelig fortsette med etter at pandemien brøt ut og når det har vært mulig å arrangere noe så ble aktivitetene gjennomført med team eller avdeling, noe som står i kontrast til hvordan ting har vært tidligere. Flere peker på at sosialiseringen før pandemien ble gjort på tvers av hele selskapet noe som kan gi utslag for tverrfaglige samarbeidet i Tripletex.

Paradoksalt nok viser analysen at utvalget er fragmentert i forhold til tverrfaglig samarbeid, noen synes at det har blitt bedre etter at pandemien brøt ut mens andre synes at det var bedre når man satt på kontoret. Funnene knyttet til fravær av sosiale aktiviteter og uformelle initiativer kan være hemmende for MDI, på andre siden viser analysen at det er lav terskel for deling av bekymringer, idéer og tanker noe som kan være fremmende for MDI, samtidig bør det tas i betraktning at utvalget var fragmentert knyttet til samarbeid. Det er derfor vanskelig å konkludere om samhandling er en oppfylt betingelse i Tripletex, men jeg ønsker allikevel å understreke at kun et fåtall av informantene poengterte utfordringer knyttet til digital kommunikasjon samtidig som samtlige omtalte mulighetene for idégenerering og kunnskapsdeling.

5.4 Flat struktur og psykologisk trygghet

Den siste faktoren som Smith et al. (2008) trekker frem som kan være stimulerende for MDI er *internt klima*. Internt klima handler om den sosiale praksisen og synlige lag av en virksomhetskultur, som kan være atferd, holdninger og følelser som enkelt kan observeres (Denison (1996) i Kesting & Ulhøi, 2010; Ekvall, 1991). Funnene i analysen viser at det å være seg selv er en kjent norm som er til stede i Tripletex. Flere informanter understreker at man kan være seg selv og si hva man tenker og ikke være redd for å si fra om ting. Dette tyder på en psykologisk trygg arbeidsplass, og på en slik arbeidsplass vil medarbeiderne være sikre at de kan komme med idéer og prate uten å bli ydmyket eller beskyldt, i tillegg kan ytelsen i organisasjonen maksimeres. Edmondson (2019) hevder at en psykologisk trygg arbeidsplass vil kunne bidra til verdiskapning i organisasjoner som opererer i komplekst og skiftende miljø. Når individer deler samme normer blir disse gruppens normer, slike normer påvirker hvordan medlemmene oppfatter og samhandler med hverandre (Chatman & Flynn,

2001). Funnene i analysen viser til at de ansatte er klare over bedriftens verdier og presiserer at de føler at disse er godt representert i Tripletex, på den andre siden viser funn i datamaterialet at fåtall ansatte synes det er vanskeligere å relatere seg til satte verdiene når man sitter på hjemmekontor og ikke ser hva slags type bedrift man egentlig jobber i.

Flat struktur kan være fremmede for innovasjon i en organisasjon fordi i en flat struktur gis friheten til ansatte i høyere grad enn i en organisasjon med hierarkisk struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Flat organisasjonsstruktur er en av forutsetningene for at endringer skal kunne skje i organisasjoner og for å unngå treghet i respons i krisesituasjoner vil man være avhengig av flat organisasjonsstruktur (Boin et al., 2005; Hannah et al. 2009). Samtlige informanter peker på flat organisasjonsstruktur i Tripletex og dette kan tyde på at medarbeiderne ikke trenger å vente på lederen og kan enkelt ta initiativ, noe som i sin tur kan banne veien for kreativt engasjement i organisasjonen (Høyrup et al., 2012, s.77-79).

Anderson et al. (2014) peker på funn fra deres forskning som omhandler innovasjon og kreativitet, som viser at innovasjon og kreativitet har fått økende betydning for organisasjonens suksess og overlevelse over tid. I forlengelse av flat struktur og psykologisk trygghet omtaler samtlige informanter at det er godt miljø i Tripletex, ved å trekke frem forskjellige aspekt. Chen et al. (2016) viser til er at bedrifter med arbeidervennlige arbeidsplasser er mer motstandsdyktige mot sjokk, og bekrefter deres relative toleranse for svikt, eksempelvis pandemi.

Viruset har brutt seg gjennom teknologiske og kulturelle barrierer som har forhindret arbeid hjemmefra tidligere (McKinsey, 2020) dette gjelder også Tripletex. Påtvunget hjemmekontor, som har vært den radikale endringen som følge av smitteverntiltak har hatt effekt på samtlige av betingelsene for MDI som Smith et al (2008) presenterer i sin forskning. Det er enkelt å anta at hjemmekontor har skapt distanse mellom ledelse og medarbeiderne, men funnene viser at flere opplever samhandlingen enklere og omtaler tettere relasjon med lederen, det kan avhenge av økt grad av tilstedeværelse og løpende kommunikasjon. Det kan argumenteres for at hjemmekontor har gitt medarbeiderne større grad av fleksibilitet knyttet til muligheten å strukturere arbeidsdagen sin, samtidig er det ingen faktorer som peker på at oppgaveløsning har blitt friere nå enn det var før pandemien. Analysen viser tydelig at hjemmekontor har hatt størst effekt på betingelsen *samhandling*, det er på grunn av at medarbeiderne går glipp av sosial interaksjon og uformelle møter på kontoret. Funnene viser at hjemmekontor har hatt

liten effekt på fjerde faktoren som er *internt klima*, men det som blir fremmet av fåtall informanter er at det er vanskeligere å relatere seg til Tripletex sine verdier når man sitter og jobber hjemmefra. Dette kunne imidlertid ha større konsekvens dersom intervjuene skulle bli foretatt på et senere tidspunkt, med for eksempel flere år på hjemmekontor.

6. Konklusjon

I mars 2020 blev Norge og store deler av verden «stengt ned» for å begrense spredningen av COVID-19 smitte. Dette medførte at alle ansatte fikk beskjed om å arbeide hjemmefra på kort varsel og majoriteten har ikke vært på kontoret siden. I dette studiet har mulighetene for MDI ved radikal endring blitt belyst fra medarbeidernes perspektiv. Hovedfunnene i analysen peker på at den radikale endringen har varierende effekt på betingelsene for MDI. I denne konklusjonen vil det illustreres om medarbeiderne opplever mulighet for MDI ved radikal endring, slik som COVID-19.

De ansatte opplever tillit fra og til lederen og viser til god samhandling med ledelsen. Medarbeiderne får tydelig støtte til idégenerering, og dermed kan det argumenteres for at betingelse lederstøtte er oppfylt. Videre så opplever de ansatte stor grad av autonomi, både knyttet til oppgaveløsning og ha mulighet til å bestemme over sin egen dag. Medarbeiderne opplever høyere grad av fleksibilitet på grunn av hjemmekontor da det er ikke lenger er noen fysisk ramme man må forholde seg til, slik som på kontoret. Dette kan derfor bety større grad av autonomi enn før pandemien, noe som også betyr at betingelsen autonomi er oppfylt. Medarbeiderne opplevde derimot utfordringer knyttet til samhandling på grunn av manglende sosial og uformell interaksjon, samtidig opplever flere av informantene at det har blitt vanskeligere å samarbeide på tvers av team og avdelinger på grunn av fokus på eget team. På andre siden er det veldig tydelig at det er rom for idéutveksling og kunnskapsdeling i team. Funnen som gjør det hele paradoksalt er at informantene er fragmentert i forhold til samarbeid på tvers, noen synes at det ble bedre under pandemien mens andre synes det ble vanskeligere å samarbeide på tvers. På grunn av flere forskjellige indikatorer på betingelsen samhandling, vil det konkluderes med at den er delvis oppfylt. Den radikale endringen har hatt en veldig liten effekt på internt klima og det kan dermed konkluderes for at den siste betingelsen er oppfylt.

Oppsummert kan det bety at medarbeiderne bør oppleve mulighet for MDI ved radikal endring slik som COVID-19 i Tripletex, fordi betingelsene som kan fremme MDI, det vil si *lederstøtte, autonomi, samhandling* og *internt klima* er oppfylt eller delvis oppfylt.

7. Litteraturliste

- Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Aasen, T. M., Amundsen, O., Andersen, L., Gjeldsvik, M., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-ogbrosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738
- Aasen, T. M., Møller, K., & Eriksson, A. (2013). *Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013*. Nordisk Ministerråd. <https://doi.org/10.6027/NA2013-911>
- Abbey, A., & Dickson, J. W. (1983). R & D Work Culture and Innovation in Semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362–368. <https://doi.org/10.2307/255984>
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630–640. <https://doi.org/10.5465/256984>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>

- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, T. M. (2011). Medarbejderdrevet innovasjon—En kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(03), 212–231. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2011-03-03>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Apple.com. (2021). App Store Preview. Hentet 17.02.2021 fra <https://apps.apple.com/us/app/the-%20random-number-generator/id611762447>
- Boin, A., Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed). Oxford University Press.
- Byrne, C. L., Mumford, M. D., Barrett, J. D., & Vessey, W. B. (2009). Examining the Leaders of Creative Efforts: What Do They Do, and What Do They Think About? *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 256–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00532.x>
- Cabrera, Á., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264. <https://doi.org/10.1080/09585190500404614>
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 52–66. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468066>
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956–974. <https://doi.org/10.5465/3069440>

- Chen, J., Leung, W. S., & Evans, K. P. (2016). Are employee-friendly workplaces conducive to innovation? *Journal of Corporate Finance*, 40, 61–79.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.07.011>
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409–422.
<https://doi.org/10.1348/096317902321119574>
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38.
<https://doi.org/10.2307/41165920>
- Dalen, M. (2007). *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming* (B. Kärnekull & E. Kärnekull, Overs.). Universitetsforlaget.
- Deloitte. (2020). *Combating COVID-19 with an agile change management approach*. Hentet fra:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-consulting-deloitte-change-management-pov-on-covid-noexp.pdf>
- Delbecq, A. L., & Mills, P. K. (1985). Managerial practices that enhance innovation. *Organizational Dynamics*, 14(1), 24–34. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90041-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90041-5)
- De Jong, J. P. J., & Kemp, R. (2003). Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*, 07(02), 189–212. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000787>
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement: Job Insecurity, Job Autonomy and Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- DuBrin, A. (2013). *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781006405>

- Edmondson, A. (2019). The Role Of Psychological Safety: Maximizing Employee Input And Commitment. *Leader to Leader*, 2019(92), 13–19. <https://doi.org/10.1002/ltl.20419>
- Ekvall, G. (1991). The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management ideas. In J. Henry og D. Walker (red.), *Managing Innovation*. ss. 73-79. London: SAGE Publications.
- Elliott, D., & Smith, D. (2006). Cultural Readjustment After Crisis: Regulation and Learning from Crisis Within the UK Soccer Industry. *Journal of Management Studies*, 43(2), 289–317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00591.x>
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic-interpretive and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Helsedirektoratet. (2020, 18 mai). *Veileder for hjemmekontor og arbeidsplasser*. Hentet fra: <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/veileder-for-hjemmekontor-og-arbeidsplasser>
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Høytrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: Basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143–154. <https://doi.org/10.1177/1024258910364102>
- Høytrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M., & Møller, K. (Red.). (2012). *Employee-Driven Innovation: A new approach*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137014764>

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: *Organizational Dynamics*, 34(2), 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.005>
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84.
<https://doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utgave). Gyldendal akademisk.
- LO Danmark. (2006). *Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser*. Dokumentationsrapport, Rambøll Management - på oppdrag for Dansk LO.
- Luecke, R. (2003). *Harvard business essentials: Managing change and transition*. Harvard Business School Press.
- Madsen, A. S., & Ulhøi, J. P. (2005). Technology innovation, human resources and dysfunctional integration. *International Journal of Manpower*, 26(6), 488–501.
<https://doi.org/10.1108/01437720510625412>
- Manz, C. C., Bastien, D. T., Hostager, T. J., & Shapiro, G. L. (1989). Leadership and innovation: A longitudinal process view. *Oxford University Press New York*, 613–636.
- McKinsey & Company. (2020). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. Hentet fra: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

- Meld. St. 30 (2019–2020). *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=3>
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. W. (2002). Creativity and Group Innovation: Creativity and Innovation Implementation. *Applied Psychology*, 51(3), 400–406.
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00984>
- NSD. (2021). *Forske på egen arbeidsplass*. Hentet 9 juni 2021
<https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/forske-pa-egen-arbeidsplass/>
- Olsson, A., B. Paredes, K. M., Johansson, U., Olander Røese, M., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243–261.
<https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470>
- Ry Nielsen, J. C., & Ry, M. (2002). *Anderledes tanker om Leavitt—En klassiker i ny belysning*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Smith, P., Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). What are the driving forces of employee-driven innovation. *Presented at the 9th International CINet Conference, Valencia, Spain, September 5–9.*, 1–12.

- Sørheim, R., Aadland, T., Alsos, G. A., Aspelund, A., Eide, A. E., Haneberg, D. H., Lauvås, T. A., Rasmussen, E., & Solheim, M. C. W. (2020). *Innovasjon i krisetider – innovasjon og omstilling under covid-19*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26051.53284>
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). «That's not my job»: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899–929. <https://doi.org/10.2307/256952>
- Paulus, P. B., & Yang, H.-C. (2000). Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76–87. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2888>
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925236>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2014). *Strategic innovation management*. Wiley.
- Tripletex. (u.å). Om oss. Hentet 9 juni 2021 <https://www.tripletex.no/om-tripletex/>
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (Red.). (2008). *The innovation journey* (1st edition). Oxford University Press.
- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., Crockett, M. J., Crum, A. J., Douglas, K. M., Druckman, J. N., Drury, J., Dube, O., Ellemers, N., Finkel, E. J., Fowler, J. H., Gelfand, M., Han, S., Haslam, S. A., Jetten, J., ... Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460–471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: Creativity and Innovation Implementation. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Winkler, M. (2020). Shocks and Norm Conformity. *University of Zurich*.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>

Yulk, G. (2019). *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited.

<https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292314426>

Zucker, R., & Rowell, D. (2021). 6 Strategies for Leading Through Uncertainty. *Harvard Business*

Review. <https://hbr.org/2021/04/6-strategies-for-leading-through-uncertainty>

8. Vedlegg

8.1 Semistrukturert intervjuguide

Introduksjon

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å bli intervjuet for mitt masterarbeid.

Jeg setter utrolig stor pris på at jeg får bruke av tiden din til å få innsikt i temaet mitt.

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk, men vil bli transkribert snarest mulig etter at det er gjennomført. Deretter vil lydfilene bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet. Jeg forventer at intervjuet vil ta ca. 1 time. Det er ikke satt av tid til pause. Har du noen spørsmål før vi starter? Jeg er student ved Universitetet i Sørøst-Norge, og intervjuet vil være en del av datagrunnlaget til min masteroppgave i Innovasjon og ledelse. Temaet for oppgaven er hvordan medarbeiderne opplever mulighet for innovasjon ved en radikal endring, slik som COVID-19.

Spørsmål:

1. Fortell litt om reisen din i Tripletex
 - a. Når du startet?
 - b. Hvilken avdeling begynte du i?
 - c. Har du hatt samme stilling siden begynnelsen?

Anatomi

2. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg? (Beskriv den gjerne)
 - a. Anser du din arbeidshverdag som forutsigbar eller kan det skje hva som helst?
 - b. Hva er største forskjellen i din jobb hverdag nå vs pre-pandemic.
3. Hvordan opplever du work/life balansen?
 - a. Klarer du å skille på jobb og arbeid?
 - b. Opplever du noen utfordringer med å jobbe hjemmefra?
 - c. Hvor motivert føler du deg?
 - d. Har din motivasjon blitt forandret etter pandemiens start?
4. Har du et ønske om å komme tilbake på kontoret?
 - a. Om ja, i hvor stor grad?
 - b. Hva savner du mest med å være på kontoret?

5. Hvor fleksibel er arbeidshverdagen?
 - a. Opplever du at du mulighet til å forme dagene dine litt fritt eller jobber du under bestemte rammer?

Ledersupport

6. Fortell litt om relasjonen til lederen din.
7. Har du regelmessige samtaler med din nærmeste leder?
 - a. Hvor ofte?
 - b. Ønsker du at du kunne ha de oftere? Hvis ja, hvorfor?
 - c. I hvilken form pleier dere ha disse samtalerne?
 - d. Hadde du foretrukket å møtes på andre måter, f.eks. Walk n Talk/ Ute etc.
8. I hvor stor grad har du tillit til lederen din?
 - a. Føler du at du kan være åpen med lederen din?
 - b. Får du tilstrekkelig med handlingsrom til å kunne løse dine oppgaver?
9. Hvordan har hjemmekontor påvirket relasjonen til din leder?
10. Hvordan føler du at dine forslag/ideer blir tatt imot av leder?
11. Opplever du at det er rom for å bli hørt?
12. Noen spesielle faktorer din leder legger vekt på?

Samhandling

13. Hvor stort team er du en del av?
14. Har dere faste møter?
 - a. Hvor ofte?
15. Hvordan er atmosfæren/stemningen på møtene deres?
16. Er det rom for å prate sammen om andre ting enn jobb?
 - a. Hvordan er dynamikken i teamet?
 - b. Har den blitt forandret pga hjemmekontor?
17. Gjør noen sosiale aktiviteter sammen?
18. Kan du være åpen i ditt team?
19. Hvordan føler du at dine ideer blir tatt imot av teamet?
20. Har du noen gang opplevd motstand/sterk motstand når du kom med en ide?
21. Er det noen type atferd som blir fremmed i ditt team?
22. Hvordan er samarbeidet med andre team/avdelinger?

- a. Hvordan har hjemmekontor påvirket samarbeidet mellom avdelingene/teamene?
 - b. Er det enklere/vanskeligere å få til et samarbeid nå? (Tverrfaglig).
23. Hva er det beste med teamet ditt?

Innovasjonsmiljø

24. Er det noen normer/verdier i Tripletex?
25. Hva synd du om disse?
26. Er det enkelt å relatere til?
27. Blir disse kommunisert?
- a. Om ja, hvordan?
28. Har de blitt kommunisert mer/mindre etter pandemien?
29. Er det noen slags holdninger/atferd som blir fremmed i Tripletex?
30. Hvordan har miljøet generelt blitt påvirket av pandemien?

Avslutning

Da har jeg ikke flere spørsmål. Er det noe mer du ønsker å få sagt, noe jeg burde vite eller du vil spørre om før vi avslutter? Eller er det noe som ikke er tatt opp?

Takk for at du har stilt opp og delt av dine erfaringer. Det betyr mye for meg. Ha en fortsatt fin dag!

8.2 Informasjonsskriv

Takk for at du deltar i mitt forskningsprosjekt!

I dette skrivet gis det informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg har som hensikt og undersøke hvordan en radikal endring (i min case pandemi) påvirker mulighetene for medarbeiderdrevet innovasjon. Jeg vil ta utgangspunkt i faktorer som bør ligge til rette for å MDI i «normaltilstand» og undersøke hvordan en radikal endring påvirker disse.

Problemsstillingen per nå er:

Ved en radikal endring av arbeidssituasjon hvordan påvirkes muligheter for medarbeiderdrevet innovasjon?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universiteten i Sørøst-Norge.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan mulighetene for medarbeidernes innovasjonsevne har blitt endret på grunn av pandemien, derfor er det naturlig at de som har vært ansatte før pandemien/lockdown startet blir intervjuet. For å sikre at ansatte har blitt kjent med bedriften må ansatte ha vært i bedriften i minst 6 måneder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet personlig v(digitalt, pga strenge restriksjoner for smitteverntiltak som følge av pandemi). Personlig intervju vil bli utført som et semi-strukturert intervju og lydopptak vil bli gjort.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Navnet og kontaktopplysningene vil erstattes med en kode/nickname som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres og når prosjektet avsluttes (etter planen er 10.06.2021), vil alle opplysningene bli slettet, dette gjelder personopplysninger og opptak.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Sørøst-Norge har **NSD – Norsk senter for forskningsdata** vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Universitet i Sørøst-Norge

Prosjektansvarlig student:

Oksana Vodoviz

+ 47 479 67 657

oksana.vodoviz@gmail.com

Veileder:

Cathrine Seierstad

+47 913 69 851

Cathrine.Seierstad@usn.no

Vårt personvernombud:

Paal Are Solberg

+ 47 918 60 041

Paal.A.Solberg@usn.no / personvernombud@usn.no.

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

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

Med vennlig hilsen

Oksana Vodoviz

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan opplever medarbeiderne mulighet for MDI ved en radikal endring, slik som COVID-19?*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i personlig intervju og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet
