

Hedda Wasskog Aamo
Mina Jørstad Uthus

Hva kjennetegner innovasjon på hjemmekontor i den digitale tidsalderen – en sammenligning mellom to bransjer

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling

Veileder: Leif Erik Opland

Mai 2022

Hedda Wasskog Aamo
Mina Jørstad Uthus

Hva kjennetegner innovasjon på hjemmekontor i den digitale tidsalderen – en sammenligning mellom to bransjer

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling
Veileder: Leif Erik Opland
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen av tre år på Digital Forretningsutvikling ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim. Oppgaven er skrevet vårsemesteret 2022.

Innovasjon er et interessant begrep som ble vektlagt i emnene «Digital endring og transformasjon», «Produktutvikling, produksjon & forvaltning av programvareprodukter» og «Digitalt entreprenørskap». Da vi fikk oppgaven presentert høsten 2021 ble vi nysgjerrige da oppgaven handlet om hjemmekontorets påvirkning på innovasjon og ønsket å se nærmere på denne problemstillingen.

Vi vil takke vår veileder Leif Erik Opland for å introdusere oss for denne oppgaven og for god veiledning, rask respons og støtte underveis i prosessen. I tillegg ønsker vi å takke våre informanter som tok seg tid til å delta i studien ved å fortelle om deres opplevelser rundt pandemiens påvirkning på innovasjon i organisasjonen. Dere har gitt oss verdifull informasjon og unik innsikt i to ulike organisasjoner i en ekstraordinær situasjon. Dette har bidratt til at vi har fått et godt datagrunnlag som vi har benyttet i vår oppgave.

Dette har vært en lærerik tid som vi kommer til å se tilbake på i mange år framover.

Trondheim, mai 2022.

Hedda W. Aamo

Hedda W. Aamo

Mina J. Uthus

Mina J. Uthus

Sammendrag

Under pandemien påvirket hjemmekontor organisasjonenes evne til å drive med innovasjon på samme måte som før pandemien. Formålet med casestudien var å undersøke hjemmekontorets påvirkningskraft på innovasjon, da denne problemstillingen ble svært aktuell etter mars 2020. Dermed ønsket vi å undersøke om det var noen forskjell mellom to bransjer eller om de håndterte innovasjon likt. Ved å dele oppgaven i to forskningsspørsmål ønsket vi å se på hvordan innovasjon og samhandling ble påvirket av hjemmekontor, fordi det var to aspekter som ble påvirket da pandemien inntraff. I denne sammenhengen er det relevant å se på samhandling, da den har en direkte innvirkning på innovasjon. For å belyse forskningsspørsmålene har vi gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer samlet inn informasjon fra informanter i to organisasjoner. Gjennom litteratur knyttet til innovasjon, kommunikasjon og ledelse, har vi benyttet oss av en abduktiv metode for å belyse problemstillingen.

Utvalget i denne studien besto av ansatte i to organisasjoner fra henholdsvis konsulent- og finansbransjen. Våre funn viste at fokuset på innovasjon var høyt under pandemien, tross sprikende svar fra finansorganisasjonen. Samtidig var det vanskelig å oppnå og opprettholde en innovasjonskultur, da de fysiske samlingene forsvant. Digitale møter på Microsoft Teams gjorde det vanskeligere å ha kreative møter og tenke innovativt, noe som førte til idétørke. Til tross for dette mente majoriteten av informantene at hjemmekontor ikke var en innovasjonsbarriere, men at det oppsto nye utfordringer knyttet til å drive med innovasjon. En av utfordringene med hjemmekontor var vanskeligheter med å samarbeide og tenke innovativt i uformelle sammenhenger. Å være innovativ kan forekomme i uformelle samtaler, som ble savnet digitalt. På hjemmekontor ble evnen til selvledelse styrket, da ansatte måtte ta mer ansvar for eget arbeid. Til tross for mer ansvar, var det ikke økt kontrollbehov da begge ledere utøvet tillitsbasert ledelse. Denne ledelsesstilen muliggjorde frihet og medbestemmelse i eget arbeid, som kunne føre til innovasjon.

Abstract

During the pandemic, remote work affected organisations' ability to maintain innovative work as pre pandemic. The purpose of this case study was to examine the influence remote work has had on innovation, as this issue has never been as relevant as post March 2020. Thus, we wanted to investigate whether there were any differences between the two organisations or whether they handled innovation similarly. By dividing the thesis into two research questions, we wanted to examine how innovation and interactions were affected by remote work, as these were aspects that were affected by the pandemic. In this context, it is relevant to investigate interactions as it has a direct impact on innovation. To shed light on the research questions, we collected information from interview objects in two organisations through semi-structured in-depth interviews. Through literature related to innovation, communication, and leadership, we used an abductive method to explore this topic.

The sample in this study consisted of employees in two organisations, one being a consultancy firm and the other a financial institution. Our findings show that the innovational focus was high during the pandemic, despite divergent answers in the latter. It has been difficult to achieve and maintain an innovation culture when the physical meetings disappeared. Digital meetings with Microsoft Teams made it difficult to have creative and innovative meetings, which led to a drought of ideas and creativity. Despite this, most of our interview objects believed that remote work was not an innovational barrier, but experienced new challenges related to innovative work. One of the key challenges of remote work was difficulties with cooperation and innovative thinking in informal settings. Being innovative occur in informal conversations, which were missed when working digitally. Working remotely, the ability to manage oneself was strengthened because the employees had to take more responsibility for their own work. Regardless of more responsibility, leaders did not have an increased need for control as both leaders in our study executed trust-based leadership. This leadership style enables freedom and co-determination in one's own work, which potentially could lead to innovation.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
1 Introduksjon	1
1.1 Valg av case og organisasjoner	1
1.2 Presentasjon av problemstilling	2
1.3 Avgrensning.....	2
1.4 Leserguide.....	2
2 Teori	4
2.1 Innovasjon	4
2.1.1 Organisasjonens fokus på innovasjon.....	4
2.1.2 Innovasjonskultur	5
2.1.3 Innovasjonsbarrierer.....	6
2.2 Samhandling	7
2.2.1 Har hjemmekontor påvirket kommunikasjon rundt innovasjon?	7
2.2.2 Kommunikasjon under pandemien.....	8
2.2.3 Ledelse.....	10
3 Metode	14
3.1 Framgangsmåte for problemstilling	14
3.2 Valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt	14
3.3 Valg av forskningsdesign	15
3.4 Datainnsamling	16
3.5 Dataanalyse.....	19
3.6 Metodekvalitet.....	19
3.7 Utvalg.....	20
3.8 Etiske overveielser.....	21
3.9 Svakheter ved metode.....	21
4 Analyse	23
4.1 Innovasjon	23
4.1.1 Organisasjonens fokus på innovasjon.....	23
4.1.2 Innovasjonskultur	27
4.1.3 Innovasjonsbarrierer.....	30
4.2 Samhandling	33
4.2.1 Har hjemmekontor påvirket kommunikasjon rundt innovasjon?	33

4.2.2 Kommunikasjon under pandemien.....	35
4.2.3 Ledelse.....	39
5 Konklusjon	45
5.1 Hvordan har innovasjon blitt påvirket av hjemmekontor?	45
5.2 Hvordan har hjemmekontor påvirket samhandlingen mellom leder og medarbeider?	45
5.3 Forskningsspørsmålene satt i kontekst.....	46
5.4 Videre forskning.....	47
6 Referanseliste.....	48
7 Vedlegg.....	52
7.1 NSD.....	52
7.1.1 Samtykkeerklæring	54
7.2 Intervjuguide leder/medarbeider.....	55
Tabelliste	
Tabell 3.1: Informantdemografi.....	18

1 Introduksjon

Hjemmekontor har aldri vært så sentralt som da alle ble sendt hjem mars 2020 og kan defineres som å «jobbe hjemmefra eller et annet sted som man selv velger, om man skulle ønske det» (Bernstrøm & Ingelsrud, 2021, s. 3). Selv om dette er en god definisjon, har den ikke vært like relevant siden pandemien startet. Grunnen er at ansatte ikke hadde mulighet til å velge om de vil ha hjemmekontor eller møte opp fysisk. Pandemien førte til at organisasjoner måtte tenke annerledes på hvordan de best mulig kunne organisere arbeidshverdagen. Det er forskjell på å bli pålagt hjemmekontor over en lengre periode og å ha mulighet for å ha det i kortere perioder når ønskelig (Hansen, 2021).

Organisasjonene fikk nye utfordringer på bakgrunn av at ansatte ikke kunne være fysisk sammen, men måtte ta alle møter og samhandlinger digitalt. Dette førte til raske endringer på kort tid som tidligere ville tatt flere år å gjennomføre. Dermed ble det enda viktigere å fokusere på innovasjon, da innovasjon ofte kan bli en overskuddsaktivitet (Sørheim et al., 2020, s. 10), både for organisasjonen sin del for å være en del av konkurransen, men også for kunder. Samtidig støtte ledelsen på utfordringer knyttet til samhandling med sine medarbeidere, da fjernledelse er en annerledes ledelsesmetode enn fysisk tilstedeværelse (Beek & Höfde, 2021, s. 3).

Innovasjon er sentralt for flere organisasjoner (Kurtmollaiev et al., 2018, s. 21), inkludert organisasjonene vi har fokusert på. I den forbindelse ønsket vi å se hvor stor påvirkning hjemmekontor hadde på organisasjoners evne til å drive med innovasjon på samme måte som før pandemien. Flere organisasjoner måtte endre måten de drev med innovasjon på (Beek & Höfde, 2021, s. 4), og var derfor nødt til å benytte nye verktøy for innovasjon (Innovasjon Norge, 2021). Ble fokuset på innovasjon større eller mindre? Hvordan ble innovasjonskulturen påvirket da all kommunikasjon skjedde digitalt? Ble hjemmekontor en innovasjonsbarriere?

Gjennom pandemien ble teknologiske verktøy anvendt på en helt ny måte. Teams og Zoom har aldri vært så populært som nå. Samtidig var kommunikasjon og ledelse sentralt under pandemien. Kommunikasjonen ble annerledes da den gikk fra fysisk til digital og den uformelle praten, som ofte fører til innovasjon (Fayard et al., 2021, s. 7), ble savnet (Blanchard, 2021, s. 291). Ledere måtte finne nye løsninger å lede på som hadde stor påvirkning på kommunikasjon og innovasjon. Hvordan ble tillit og ansvar mellom ledere og medarbeidere påvirket av den fysiske avstanden?

1.1 Valg av case og organisasjoner

I denne oppgaven fokuserer vi på innovasjon på hjemmekontor og hvordan det påvirket innovasjon og samhandling i to organisasjoner gjennom kvalitativ metode. Fenomenet hjemmekontor for majoriteten av alle ansatte er relativt nytt, og vi synes derfor det var interessant å undersøke hjemmekontorets påvirkning på innovasjon og samhandling nærmere.

Vi har arbeidet med to forskjellige bransjer, konsulent- og finansbransjen, og intervjuet informanter fra to organisasjoner, en i hver bransje. Dette ga oss mulighet til å sammenligne bransjene, samtidig som det var to bransjer der ansatte hadde mulighet til å benytte seg av hjemmekontor under nedstengingen.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Problemstillingen ønsker å avdekke hvordan hjemmekontor påvirket innovasjon i de to organisasjonene vi har undersøkt, samt hvordan dette påvirket samhandlingen. I hver av organisasjonene intervjuet vi én leder og 2-3 medarbeidere som arbeider sammen med denne lederen. Dermed hadde vi mulighet til å se hvordan hjemmekontor påvirket bestemte team i en organisasjon, noe som var essensielt med tanke på kommunikasjon og ledelse. Vi ønsket å undersøke to ulike bransjer for å se hvordan de ble påvirket, slik at vi kunne sammenligne bransjene. I denne casestudien er problemstillingen:

«Hva kjennetegner innovasjon på hjemmekontor i den digitale tidsalderen – en sammenligning mellom to bransjer»

F1: Hvordan har innovasjon blitt påvirket av hjemmekontor?

F2: Hvordan har hjemmekontor påvirket samhandlingen mellom leder og medarbeider?

Det første forskningsspørsmålet skal undersøke hvordan innovasjon i de to organisasjonene ble påvirket av hjemmekontor. Ved å belyse dette forskningsspørsmålet vil vi kunne få bedre innsikt i og forståelse av hvordan hjemmekontor påvirket innovasjon i organisasjoner, gjennom temaene *organisasjonens fokus på innovasjon, innovasjonskultur og innovasjonsbarrierer*. Det andre forskningsspørsmålet fokuserer på samhandlingen mellom leder og medarbeider på hjemmekontor. Vi har valgt å behandle kommunikasjon og ledelse felles, da mye av teorien og resultatene fra disse temaene overlapper hverandre. Vi vil benevne kommunikasjon og ledelse som samhandling, og samhandling må i oppgaven forstås som en symbiose av disse. Det har vi undersøkt gjennom temaene *har hjemmekontor påvirket kommunikasjon rundt innovasjon, kommunikasjon under pandemien og ledelse*. Forskningsspørsmålene belyses gjennom informantenes egenrapporterte opplevelser.

1.3 Avgrensning

Pandemien medførte endringer i hvordan organisasjoner drev med innovasjon. Under pandemien var det viktig å benytte innovasjon for å skape nye løsninger innad i organisasjonen, men også for å fortsette å være konkurransedyktig. Derfor var det viktig å fokusere på å få til en god samhandling mellom ledere og medarbeidere, spesielt da overgangen fra fysisk til digital kommunikasjon var kompleks. I første forskningsspørsmål er temaene *organisasjonens fokus på innovasjon, innovasjonskultur og innovasjonsbarrierer*. Deretter fokuserer vi på temaene *har hjemmekontor påvirket kommunikasjon rundt innovasjon, kommunikasjon under pandemien og ledelse* knyttet til forskningsspørsmål to om samhandling. Gjennom disse seks temaene ønsker vi å belyse problemstillingen. For å se på innovasjon og samhandling har vi intervjuet ansatte i to organisasjoner i forskjellige bransjer, finans- og konsulentbransjen, for å se hvilken påvirkningskraft hjemmekontor hadde.

1.4 Leserguide

I det første kapitlet introduserte vi relevante temaer knyttet til problemstillingen, valg av case og organisasjoner, presentasjon av problemstilling og avgrensning. Det andre kapitlet presenterer teori som er relevant for analysen, hvor litteraturen er delt inn i temaene innovasjon og samhandling som representerer forskningsspørsmålene i problemstillingen. Metode, som er det tredje kapitlet, beskriver framgangsmåten for valg av kvalitativ undersøkelse. I tillegg forklarer vi stegene og beslutningene som er tatt

gjennom forskningen. Det fjerde kapittelet tar for seg analyse der vi legger fram resultater og diskuterer disse i henhold til de temaene som ble presentert under teori. I det femte kapittelet ønsker vi å samle trådene fra analysen i en konklusjon. Avslutningsvis har vi referanseliste og vedlegg.

2 Teori

I dette kapitlet ønsker vi å fokusere på teori knyttet til forskningsspørsmålene, slik at de blir mulige å diskutere i analysedelen. Ved hjelp av teori som er relevant for analysen vil vi kunne diskutere om det informantene sa samsvarer med teorien. Derfor har vi valgt å dele teorien i to deler, der den ene fokuserer på innovasjon og den andre på samhandlingen mellom leder og medarbeider. Dette for å forsikre oss om at begge forskningsspørsmålene blir diskutert i analysedelen.

2.1 Innovasjon

Ved å se på innovasjon på hjemmekontor i den digitale tidsalderen gjennom å undersøke forskningsspørsmål én, vil det være relevant å se på litteratur knyttet til temaene *organisasjonens fokus på innovasjon, innovasjonskultur og innovasjonsbarrierer*. Grunnen til at valget av teori falt på disse temaene er at de vil være med på å belyse forskningsspørsmål én basert på informasjon fra informantene. Ved å knytte teori til analysen vil det bidra til å understøtte det informantene har uttalt tilknyttet forskning fra før og etter mars 2020.

Innovasjon defineres som «et objekt eller en idé som oppfattes som ny av en adoptant» (Osmundsen et al., 2018, s. 5). Hensikten med innovasjon er at den individuelle velferden til kunden økes, enten direkte eller indirekte. Dermed vil det bidra til å styrke organisasjonen sin vekst, økonomi og mulighet til å ansette flere. Innovasjon er dessuten viktig for ansatte, da det bidrar til en trygg og lønnsom arbeidsplass (Kurtmollaiev et al., 2018, s. 21).

2.1.1 Organisasjonens fokus på innovasjon

Fokuset på innovasjon og endring i fokuset

Organisatorisk innovasjon handler om å introdusere nye metoder for håndtering av interne og eksterne organisasjonsrelasjoner. Innovasjon internt innebærer nye metoder, omfordeling av ansvar og beslutningstaking om arbeidsdeling og strukturering av nye aktiviteter. Organisatorisk innovasjon er en essensiell ressurs for å opprettholde konkurransefortrinn (Ferreira et al., 2015, s. 1396). For at et innovasjonsprosjekt skal skape konkurransefortrinn, må det kunne demonstrere vellykkede og pålitelige oppnåelser av sine forretningsmål. Dette tyder på at innovasjonsprosjektet har skapt ny «kompetanse» (McGrath et al., 1996, s. 389). En formidlingskultur blant ansatte med ulik kapasitet muliggjør problemløsning og skaper synergier (Ferreira et al., 2015, s. 1396).

Organisasjoner som har opprettholdt eller økt innsatsen knyttet til innovasjon har vist en høyere motstandskraft i vanskelige tider. Å inkludere innovasjonsstrategier i organisasjonen er dermed en forsvarsmekanisme mot motgang som følge av endringer i økonomisk kontekst. Innovasjonskapasiteten i organisasjoner påvirkes av interne og eksterne faktorer, hvor de viktigste interne er organisasjonskultur, ledelse for innovasjon, tilgjengelighet av interne ressurser og deltakelse av ansatte. Eksterne faktorer inkluderer aspekter som relaterer til miljø, marked og relasjoner til andre organisasjoner. Den økende kompleksiteten til innovasjonsmiljøet, et resultat av globalisering, øker virkningen av eksterne faktorer på den generelle ytelsen til organisasjoner. Disse faktorene har derfor en tendens til å bli mer påvirket i krisetider (Zimmermann et al., 2014, s. 1-2).

Innovasjonstakten i mange organisasjoner ble påvirket av pandemien og det var både positive og negative effekter på graden av innovasjon i norske organisasjoner. En positiv effekt er at endringstakten har økt når det gjelder nye og digitale arbeidsformer, noe som ble kritisk da de fleste ansatte ble pålagt hjemmekontor. Flere organisasjoner tok anledningen til å benytte digitale verktøy, og har blant annet arbeidet med å utvikle gode muligheter for digitalt salg, i tillegg til intern og ekstern kommunikasjon. De negative effektene på innovasjon som har oppstått som følge av pandemien, er blant annet at flere pågående prosjekter stoppes og nye ikke settes i gang. Dersom innovasjon i organisasjoner kun sees på som en overskuddsaktivitet, kan utviklingen av innovasjoner hemmes (Sørheim et al., 2020, s. 10).

Innovasjonsdrivere

Innovasjonsprosesser påvirkes av ulike innovasjonsdrivere (Sundbo & Gallouj, 2000, s. 5). Tidligere ble entreprenøren sett på som den viktigste driveren for innovasjon (Schumpeter, 1934), men nå anses nettverk som en viktigere innovasjonsdriver (Cooke, 2008, s. 6). Innovasjonsdrivere kan deles i fire kategorier. Den første kategorien er miljøpress, en kategori som omfatter påvirkningene som tvinger og stimulerer organisasjoner til å drive med innovasjon. Den andre er teknologisk kapasitet. Denne kategorien består av tekniske faktorer som gjør det mulig for organisasjoner å utvikle innovative produkter og prosesser. Kunnskapsutveksling er den tredje kategorien og består av ordningene som legger til rette for deling av kunnskap og informasjon som er nødvendig for å innovere i og mellom organisasjoner (Bossink, 2004, s. 338). Relasjoner har vist seg å ha en essensiell rolle for innovasjon, på bakgrunn av at innovasjonsprosesser avhenger av samspill mellom forskjellige aktører (Fagerberg et al., 2006). Den fjerde kategorien for innovasjonsdrivere er grensespenning, som representerer initiativene for co-innovasjon på tvers av grensene til avdelinger, organisasjoner og partnerskap (Bossink, 2004, s. 338). Samarbeid med andre aktører kan gi tilgang til ny kunnskap og teknologi, samt nye ressurser og markeder som videre kan være avgjørende for innovasjonsevnen (Inkpen & Tsang, 2005, s. 146).

Organisasjonsstrukturens påvirkning på innovasjon

Organisasjonsstrukturen i en organisasjon definerer fordeling, gruppering og koordinering av arbeidsoppgaver, samt fordeling av beslutningsmyndighet mellom ledere og medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 70). En av de organisatoriske ressursene som kan bidra til styrking av organisasjonens kapasitet til innovasjon er organisasjonsstrukturen (Dekoulou & Trivellas, 2017, s. 387). Organisasjonsstrukturen kan påvirke ansattes absorpsjonsevne og beslutningshastighet, og deretter påvirke organisatorisk innovasjon (Chen & Chang, 2012, s. 30)

Det er flere strukturelle faktorer som kan påvirke innovasjon i positiv og negativ retning. Profesjonalitet påvirker innovasjon positivt, fordi det øker selvtillit, aktivitet på tvers av organisatoriske grenser og er en forpliktelse til å gå utover status quo. Vertikal differensiering derimot, påvirker innovasjon negativt fordi det gir utfordringer i kommunikasjonskanaler, gjør kommunikasjon mellom nivåer vanskeligere og hemmer flyten av innovative idéer (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998, s. 5-6).

2.1.2 Innovasjonskultur

I en pro-innovasjonsorientering vil organisasjonskulturen være en viktig driver for innovasjon, og organisasjonskulturen viser seg derfor å være en grunnleggende

innovasjonsdriver. Arbeid i team, enklere horisontal og vertikal kommunikasjon, incentiver for innovasjon og belønningssystemer, samt et innovasjonsvennlig miljø utgjør kulturfaktorene til organisasjonen som er grunnleggende for å oppnå høy innovasjonsytelse (Ferreira et al., 2015, s. 1396 & 1401).

Når det kommer til å være innovativ handler det om hvordan ansatte ønsker å løse utfordringer. Innenfor å være innovativ er det flere roller som blir identifisert og en av disse er innovasjonsambassadør (Boer, 2001, s. 4). En innovasjonsambassadør er en som ønsker å formidle innovasjon i organisasjonen. Dette gjøres ved å se på idéer, problemer og løsninger mellom ansatte i organisasjonen (Boer, 2001, s. 7).

Hjemmekontorets påvirkning på innovasjonskulturen

En organisasjons evne til innovasjon er en forutsetning for vellykket utnyttelse av oppfinnsomme ressurser og ny teknologi (Lam, 2004, s.3). Nå som muligheten for å arbeide virtuelt har økt for flere organisasjoner og teknologien forandrer seg, medfører dette både muligheter og utfordringer. Mulighetene er blant annet fleksibiliteten til å møtes når og hvor som helst. En utfordring er de menneskelige prosessene som er vanskelig å oppnå virtuelt. Alt dette blir sett i sammenheng med den kreative prosessen og muligheten for å møtes digitalt som både kan være suksessfull og vanskelig (Reiter-Palmon et al, 2021, s. 180). Forskingen om kreativiteten rundt å være med virtuelt er mangelfull (Reiter-Palmon et al, 2021, s. 165).

Å kunne reagere på endring i en situasjon er en grunnleggende egenskap. Derfor bør ansatte få større grad av autonomi i hvordan de utfører arbeidet, sett i relasjon til interaktiv problemløsning og eksperimentering. Å eksperimentere og se framtidige løsninger er verdifullt. Dette blir sett i sammenheng med å utnytte de ressursene og den kunnskapsbasen som er tilgjengelig for å kunne konkurrere på en kortsiktig markeds plass, men er også viktig for å utvikle kunnskapen som er til stede for å opprettholde konkurranse i det lange løp. For å oppnå dette, er det viktig at organisasjonen fokuserer på å være entreprenørielle (Lemon & Sahota, 2004, s. 495).

2.1.3 Innovasjonsbarrierer

Har hjemmekontor blitt en barriere for innovasjon?

Samhandlingsplattformer har i løpet av pandemien lagt til rette for en heldigital arbeidshverdag på hjemmekontor. Digitalisering har muliggjort dette for organisasjonene. Denne digitaliseringen kan sees på som endring hvor digital teknologi blir en essensiell del av organisasjonen, der metoder og prosesser er nøye gjennomtenkt for å utnytte teknologien best mulig. Dette viser til at IT ikke lengre er et støtteverktøy i organisasjonen, men blir en del av DNAet (Andersen & Sannes, 2017).

Fordelene med innovasjon er godt anerkjent, men det finnes også barrierer som kan gjøre det utfordrende å fokusere på innovasjon. Innovasjon er i dag viktig for suksessen til organisasjoner, og derfor er det også nyttig å undersøke eventuelle barrierer. En analyse av innovasjonsbarrierer gir innsikt i dynamikken i innovasjonsprosesser og åpner for muligheter for å forbedre innovasjonsaktiviteter og dermed konkurranseevnen (Benmansour & Hogg, 2002, 677). Innovasjonsbarrierer er dynamiske ved at deres tilstedeværelse og relevans har en tendens til å variere gjennom innovasjonsprosessen (Das et al., 2018, s. 99).

En av hindringene som kan oppstå i en organisasjon er manglende ønske til å ta risiko og utfordre seg selv til å møte usikkerhet. Innovasjon er som kjent risikofylt ettersom idéer og hypoteser ikke nødvendigvis vil fungere som forventet. Dette kan føre til konsekvenser som er vanskeligere å forutse (Benmansour & Hogg, 2002, s. 682).

Har hjemmekontor ført til mer eller mindre tid til å drive med innovasjon?

Da verden ble uforutsigbar i mars 2020 fikk utvikling av nye idéer lide, og det oppsto et enda større behov for å tenke annerledes. På hjemmekontor er det vanskeligere med tilfeldige møter og utveksling av idéer mellom avdelinger som kan bidra til å videreutvikle nye produkter eller skape mer effektive løsninger. Derfor må fokuset ligge på ulike arbeidsmåter der det unngås idétørke. Samtidig lurer organisasjoner på hvordan de kan få til tilfeldige møter digitalt blant ansatte, som kan bidra til idéutvekslinger. Ulike organisasjoner har valgt ulike løsninger under pandemien. Noen har valgt å sette prosjekter på vent og har fokusert på å håndtere situasjonen, mens andre har prioritert prosjekter og klarer å presentere nyttige forretningsidéer til kundene sine. De som har klart seg best er de som har fortsatt med innovasjon, da disse posisjonerer seg bedre til videre konkurranse (Beek & Höfde, 2021, s. 4).

Har hjemmekontor gjort det mer utfordrende å drive med innovasjon?

I Innovasjonsbarometeret, en undersøkelse gjort av Digitaliseringsdirektoratet, ble det undersøkt om pandemien bidro til å hemme eller fremme innovasjon. Der svarte 75%, av totalt 28 deltakere, at pandemien bidro til å fremme innovasjon og dermed var det kun 25% som mente at pandemien hemmet innovasjonen (Digitaliseringsdirektoratet, 2021, s. 39).

Gjennom pandemien har organisasjoner vært pålagt hjemmekontor som har krevd digitaliseringstiltak. Eksempler på slike tiltak er utvikling av nye tjenester og løsninger, og gi opplæring til ansatte når ny teknologi tas i bruk. Til tross for at hjemmekontor har bidratt til å redusere smitten, er det usikkert hvordan arbeidshverdagen blir etter pandemien. Dette vil bli avgjort ved å undersøke hvordan ansatte stiller seg til hjemmekontor som en måte å arbeide på og hvordan fjernledelse oppleves av lederne. Gjennom ulike undersøkelser om hvordan ansatte vurderer arbeid hjemmefra, har svarene vært sprikende. Dette viser til at ansatte opplever hjemmekontor ulikt og kan blant annet variere fra organisasjon til organisasjon (NOU 2021: 4, s. 149).

2.2 Samhandling

Gjennom å fokusere på forskningsspørsmål to om samhandling mellom leder og medarbeider tar vi for oss temaene *hvordan hjemmekontor har påvirket kommunikasjon rundt innovasjon, kommunikasjon under pandemien og ledelse*. Samtidig har vi fokusert på samhandling rundt innovasjon, da dette er sentralt for problemstillingen. Ved å knytte teori til analysen bidrar dette til å understøtte det informantene har uttalt knyttet til forskning fra før og etter mars 2020.

2.2.1 Har hjemmekontor påvirket kommunikasjon rundt innovasjon?

Effektivitet ved digitale møter

Digitale møter fører til mer effektivitet uavhengig av om det er små spontane eller store planlagte møter. Det positive med digitale møter er å slippe å flytte seg geografisk fra et sted til et annet, om det er til naborommet eller andre siden av Norge. Til tross for at flere ønsker å fortsette med digitale møter etter pandemien, er det mange som ønsker at

de mer private møtene blir fysiske. Eksempler på slike møter er personalmøter og medarbeidersamtaler (Danilova et al., 2021).

Det ble utfordringer knyttet til digitale møter, som for eksempel å forholde seg til teknologien. En av de negative aspektene ved hjemmekontor er å samarbeide digitalt, til tross for at dagens teknologi er under utvikling. Likevel er det flere funn som viser at kommunikasjon og samarbeid har fungert bra digitalt (Danilova et al., 2021). Noen av argumentene mot digitale møter er at møtene er upersonlige, det er enklere å bli distraheret og muligheten for tekniske feil er større. Samtidig er muligheten til å utforske komplekse temaer og kommunisere spontant ved å ta endelige beslutninger ansett som negativt ved digitale møter. En av de viktigste faktorene som uteblir ved digitale møter er muligheten til å bygge tillit som bidrar til å opprettholde teamfølelsen (Khourdajie, 2020). Til tross for at noen møter krever fysisk oppmøte, er det færre møter som faktisk trenger det i virkeligheten. Ved å gjennomføre digitale møter er det flere som mener at disse er mer målrettede og effektive. Likevel er ikke alle helt komfortabel med denne møteformen enda, noe som oftest skyldes manglende teknisk kompetanse i hvordan løsningen brukes, men dette kan læres (Molstad & Aspeli, 2020, 107).

For å oppnå god digital lederkommunikasjon er det viktig å være klar over metoder for å kommunisere effektivt med ansatte (Vedøy, 2020). Ikke-verbal kommunikasjon er kommunikasjon uten tale- eller skriftspråk, der fokuset ligger på kroppsuttrykket (Molstad & Aspeli, 2020, s. 45). Å kommunisere digitalt er annerledes enn fysisk, da det er viktig å være forsiktig med å tolke det en ser og leser. Grunnen til dette er at mye av kroppsspråket mangler og at konteksten kan bli annerledes enn på et kontor (Vedøy, 2020). Ved å være oppmerksom på at kommunikasjon også er ikke-verbal, kan kommunikasjon få en annen betydning enn kun verbalt. Samtidig er det viktig å være klar over at informasjon oppfattes ulikt og at ansatte bør ha en felles forståelse innad i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 270). Effektiv kommunikasjon kan defineres ved at alle er fornøyde og opplever at de har gjennomført arbeidet sitt. Ved å levere beskjeder klart og tydelig, vil dette forhindre misforståelser som kan føre til konflikter (Faleti, 2017). Ved at misforståelser blir unngått bidrar det til å øke effektiviteten, spesielt på hjemmekontoret (He et al., 2022, s. 2766).

En undersøkelse fra april 2020 viser at 9 av 10 tror hjemmekontor fører til varige endringer i arbeidsmåte (Tønnessen, 2020, s. 3). SINTEF Digital har gjennom kvantitative og kvalitative metoder kommet fram til at hybridkontoret, muligheten for å arbeide på kontoret eller hjemme, har kommet for å bli (Hansen, 2021).

2.2.2 Kommunikasjon under pandemien

Uformell kommunikasjon

Formell og uformell er to motparter når det kommer til kommunikasjon. Samtidig er majoriteten av kommunikasjon som skjer på arbeidsplassen plassert et sted mellom formell og uformell kommunikasjon. Derfor er det vanskelig å kategorisere hver enkel interaksjon som enten formell eller uformell (Denner & Koch, 2022).

I formell kommunikasjon blir kommunikasjonen brukt i en profesjonell rolle, slik at arbeidsrelaterte mål oppnås, som for eksempel agenda eller få informasjon. Uformell kommunikasjon er motsatt av formell kommunikasjon ved at målet ikke er å løse arbeidsrelaterte problemer. I stedet er fokuset mer på den private rollen. Den private

rollen er viktig for ansatte for å bygge og opprettholde relasjoner. Eksempler på uformell kommunikasjon er private temaer eller diskusjoner om spesielle oppgaver (Denner & Koch, 2022). En studie gjort av Denner & Koch (2022) viser at å være i en lederposisjon ikke vil påvirke den uformelle kommunikasjonen. Samtidig viser studien at under eksternt arbeid blir uformell kommunikasjon mindre viktig. Studien ble gjort før pandemien (Denner & Koch, 2022).

Ansatte på hjemmekontor mister fordelene av den uformelle kaffepraten der informasjon blir delt. Dette har ført til at ansatte som arbeider eksternt har følt seg utelatt fra samtaler. Det er lederne sitt ansvar å opprettholde samtalen for at misforståelser ikke skal oppstå. Kommunikasjonshull kan føre til redusert tillit blant ansatte og manglende team- og kulturtilhørighet. For å forbedre kommunikasjonen er det viktig at ledere endrer og tilpasser kommunikasjonspraksisen. Gjennom forskning har det kommet fram at fokus på forutsigbarhet, kommunikasjonsfrekvens og klarhet kan være elementer som kan bidra positivt til virtuelle team (Newman & Ford, 2021, s. 6-7). I forskningsartikkelen til Blanchard kommer det fram at alle ansatte savner fordelene med uformell kommunikasjon (Blanchard, 2021, s. 291).

Tilfeldige møter som fører til samarbeid, som for eksempel ved kaffemaskinen, kan bidra til nye innovative idéer og løse komplekse problemer. Dette kan føre til at ansatte finner kolleger som kan hjelpe dem eller har et ønske om å arbeide med dem på prosjekter. Forskning viser at fysiske møter, som ikke var formelle, var med på å bidra til høyere produktivitet (Fayard et al., 2021, s. 7). Et eksempel som beskriver viktigheten av samtaler rundt kaffemaskinen, handler om en organisasjon som valgte å spare penger ved å kutte ut kaffemaskinen. Dette førte til at de brukte mindre tid på å snakke sammen, men heller gjorde arbeidet sitt. Konsekvensen var at utgivelsene gikk ned, som beviste hvor viktig samtaler rundt kaffemaskinene var for å oppnå verdifullt samarbeid (Fayard et al., 2021, s. 8-9).

Terskel for å ta kontakt

På hjemmekontor må det legges ned mer innsats for å kommunisere med kolleger. Dette er fordi de naturlige og korte samtaler som skjer på kontoret ikke er til stede. Derfor blir det en høyere terskel for å ta kontakt med en kollega når det kommer til mindre viktige saker eller råd. Dette er samtaler som enkelt ville ha skjedd på kontoret, men som ikke skjer på hjemmekontoret (Blomqvist et al., 2022, s. 6). Enkle samtaler som ville funnet sted i lunsjen eller ved kaffeautomaten blir borte (Blomqvist et al., 2022, s. 4).

Tiltak for å opprettholde kommunikasjon

Nå som mye av arbeidet skjer både digitalt og globalt, er Microsoft Teams et hjelpemiddel som bidrar til å kommunisere effektivt i et team (NS, 2021, s. 2). Teams er den nye måten å kommunisere og samarbeide på, siden det er ønskelig å ha en fleksibel tilnærming når det kommer til arbeidshverdagen (NS, 2021, s. xxi). Ved å ta i bruk Teams er det mulig å kommunisere fra enten mobil eller PC og et av målene til Teams er å bidra til automatisering av forretningsprosessene. Teams gir mulighet til å spesiallagge team basert på hvilke prosjekter som arbeides på og er basert på en arbeidsplass der det er mulig å kommunisere med hverandre (NS, 2021, s. 2). Gjennom å slå sammen Office 365 med Skype er dette et perfekt samhandlingsverktøy for mange organisasjoner (NS, 2021, s. 4).

På hjemmekontoret er det lett å glemme å informere alle i teamet med nødvendig informasjon. Derfor er det viktig å sørge for å oppdatere teamet med all informasjon, da det ikke kan forventes at informasjonen sprer seg. Samtidig er det viktig å ha en fast møtestruktur, der det planlegges faste møtetider i løpet av uka. Dette bidrar til effektivitet og struktur i arbeidshverdagen, samt at alle får den informasjonen som trengs (Vedøy, 2020). Koordinering og samarbeid er sentralt i en organisasjon, og uten kommunikasjon vil det være vanskelig å oppnå dette fordi kommunikasjon er grunnlaget for å koordinere oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 269). Dette har medført at ledere har måtte holde «planlagte og regelmessige statusmøter, koordineringsmøter, oppfølgingssamtaler og en-til-en møter på video» (Moe, 2021) for å få et overblikk over hva status er. Selv om dette kan bringe rikelig med informasjon på bordet for ledere, vil de fremdeles ha utfordringer knyttet til å skaffe den oversikten de tidligere hadde da alle medarbeiderne befant seg på kontoret (ibid).

Sterk møtestruktur og kommunikasjon bidrar til å løse noen av utfordringene som pandemien medførte. Ved å ha en møtestruktur bidro det til at alle kunne dele idéene, tankene og bekymringene sine. Samtidig bidro møtene til en følelse av normalitet og fellesskap, spesielt i en tid der alt var anormalt. Dessuten kan møter være en del av suksessoppskriften, til tross for at det på overflaten kan virke ineffektivt (Johnson & Murphy, 2020, s. 172). Ved å ha god møtestruktur- og ledelse vil det bidra til at møtene oppleves som inkluderende og engasjerende for alle parter (Molstad & Aspeli, 2020, s. 107).

Det er også viktig å fokusere på å ikke droppe den uformelle sosiale kontakten (Vedøy, 2020). Gjennom å miste den uformelle lunsjpraten eller et oppmuntrende blikk i et møte, er det lett å miste det mellommenneskelige blant alle møtene på Teams. Derfor er det viktig å tilrettelegge for at det skal settes av tid til personlige samtaler og møteplasser (Beek & Höfde, 2021, s. 2).

2.2.3 Ledelse

Har ledelse endret seg?

Pandemien satte både arbeidsgivere og arbeidstakere på prøve, men et spesielt ansvar har ligget i ledernes hender, ettersom det var essensielt å se hele mennesket og tilpasse lederstilen sin til å lede ekstra der det trengs (Beek & Höfde, 2021, s. 3). For mange har det vært utfordrende å lede hjemmefra med ulike behov, utfordringer, ambisjoner og ønsker. Dette krever en annen oppfølging som blir forskjellig fra å lede på kontoret (Beek & Höfde, 2021, s. 4).

Selv om hjemmekontor var normen for majoriteten de siste to årene, finnes det ingen allmenngyldig metode for hvordan en skal lede fra hjemmekontor. Beek og Höfde (2021) understreker likevel «at fjernledelse egentlig er nærledelse, og at de lederne som vil lykkes best, tar seg tid til å se sine ansatte, deres behov og styrker - selv om de fortsatt opererer fra hjemmekontoret» (Beek & Höfde, 2021, s. 3).

Pandemien innebærer at ledere må akseptere et nytt ansvar for teamutvikling og strukturering av arbeidsprosesser. De tradisjonelle modellene for lederskap vil derfor ikke egne seg til å lede medarbeidere fra hjemmekontor uten fysisk kontakt. Ledere som er i stand til å utføre flere roller samtidig vil være mer effektive og vise at det er mulig å

møte komplekse situasjoner på hjemmekontor til sine medarbeidere (Gil et al., 2011, s. 43).

Selvledelse på individnivå kan defineres som den atferden og de tankemønstrene som benyttes for å påvirke egen effektivitet og ytelse. Det omfatter hva, hvorfor og hvordan en skal gjøre det. Denne formen for ledelse gir mulighet for ansatte til å sette mål, analysere egen atferd og være selvkritisk (Wadel, 2006, s. 62-63). Gjennom selvledelse regulerer og kontrollerer den enkelte sin atferd, og leder seg selv gjennom spesifikke kognitive og atferdsmessige strategier. Individuer som driver selvledelse kan effektivt overvåke sin faktiske ytelse, og kan dermed regulere egen motivasjon (Galanti et al., 2021, s. 427). Hjemmekontor har skapt fysisk avstand mellom leder og medarbeider som kan skape høyere grad av ansvar, autonomi og tillit, som anses som drivere for motivasjon (Molstad & Aspeli, 2020, s. 138).

Kontrollbehov

I en kontekst preget av endring og krise spiller lederen en avgjørende rolle. I forbindelse med en rask og uforutsigbar organisasjonsendring, som pandemien medførte, kan ledere framstå som ineffektive. Det er sannsynlig at ledere kan overdrive den autoritære stilen de bruker for å kontrollere ansatte sin ytelse på bakgrunn av at de er fratatt alle former for fysisk kontroll som de opprinnelig hadde på kontoret. Dette kan oppleves som en invasjon av ansattes privatliv som følge av å alltid være tilgjengelig via kommunikasjonsteknologier når det arbeides hjemmefra (Spagnoli et al., 2020). En studie fra 2003 viser at atferdskontrollmekanismer, som rapportering og direkte delegering av oppgaver, er knyttet til redusert tillit mellom leder og medarbeider (Piccoli & Ives, 2003, s. 365). Utstrakt kontroll fra lederens side kan hindre autonomi, da teamene skal kunne bruke skjønn til å lede seg selv (Moe et al., 2010, s. 23).

Lederne sine tiltak

En av lærdommene organisasjonene har fått fra pandemien er at det er høy tillit blant ansatte og egen organisasjon og dette sees i sammenheng med at de aller fleste tar ansvar for situasjonen de er i når de settes på prøve. Økt tillit har sammenheng med synligere leder og økt kommunikasjon. Gjennom kommunikasjon på hjemmekontor har dette bidratt til at topplederne blir mer tilgjengelig (Beek & Höfde, 2021, s. 2). Dessuten er kommunikasjon essensielt for utvikling av gode relasjoner (Farbrot, 2018), både hos ledere og medarbeidere. På hjemmekontor mistes ikke bare den uformelle kommunikasjon, men også den ikke-verbale kommunikasjon. Begge disse måtene for kommunikasjon er viktig for ledere på kontoret og når disse forsvinner er det viktig at ledere er ekstra oppmerksomme. På denne måten kan ledere fortsatt ha en tillitskultur (Newman & Ford, 2021).

Tillit og tillitsbasert ledelse

Tillit er selve ryggraden til gode relasjoner. Det er en følelse som utvikles over tid, og gir en grunnleggende tro på at den andre har positive hensikter. Siden tillit alltid er i endring, er det stadig behov for bekreftelse på at den er til stede. Tillit består av seks essensielle komponenter: integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet, åpenhet og moral. Disse komponentene er avgjørende for opptjening av tillit, men også for å vedlikeholde den. Siden tillit baseres på enkeltpersoners tolkning av og følelser rundt personer og situasjoner, kan den derfor ikke måles direkte. Tilliten mellom to mennesker kan derfor

ikke anses som god med mindre begge parter opplever den tilnærmet likt (Horverak, 2005).

Et viktig konkurransefortrinn for organisasjoner er å utnytte deres menneskelige ressurser. I denne sammenhengen vil tillitsrelasjoner være relevante. Pfeffer & Veiga (1999) sin forskning viser at ansatte arbeider hardere når de får økt involvering og større forpliktelser som følge av økt kontroll og medbestemmelse i eget arbeid. Videre viser de til at ansatte arbeider smartere fordi de oppmuntres til å utvikle ferdigheter og kompetanse. Ansatte blir mer ansvarlige når ansvaret legges i deres hender, også lengre ned i organisasjonen (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 40). Pfeffer & Veiga (1999) tar utgangspunkt i syv dimensjoner for suksessrike organisasjoner basert på tilgjengelige menneskelige ressurser (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 40). Videre skal vi gå nærmere inn på to av disse dimensjonene og deres relevans.

Organisasjoner basert på teamarbeid opplever fordeler knyttet til at kontrollen blir flyttet nedover i organisasjonen, ettersom medarbeidere får mer ansvar gjennom selvstyrte team. Ansatte vil være mer engasjert til å oppnå gode resultater og føle seg mer involvert ved å få tildelt større ansvar. Dermed kan tillit til ansatte være en kilde til bedre prestasjoner, ettersom ansatte presterer bedre og yter mer enn det som er forventet. I tillegg gir teamarbeid muligheten til å samle idéer slik at de sammen kan komme opp med bedre og mer kreative løsninger på utfordringer (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 41-42).

Ferdighetsutvikling er en viktig komponent for videreutvikling av medarbeidernes evner og ferdigheter, og er tett knyttet til høy prestasjon. Organisasjoner avhenger av ansatte som tar initiativ til å løse problemer, samtidig som de er endringsvillige og interesserte i å levere høy kvalitet. Dette krever motiverte medarbeidere som i tillegg har evnen og kompetansen som kreves for å gjennomføre nødvendige oppgaver. Gjennom utvikling av ansatte viser en organisasjon tillit til dem ved å utvikle de som allerede er ansatt, framfor å gå til anskaffelse av nye (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 43).

I den tradisjonelle arbeidskonteksten består majoriteten av samhandlingen mellom ansatte i en organisasjon ansikt-til-ansikt. Pandemien snudde denne konteksten på hodet og sendte ledere, så vel som medarbeidere, på hjemmekontor. Dette medførte utstrakt bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, og samhandling som tidligere forekom fysisk måtte foregå via en skjerm. Denne formen for samhandling kan by på utfordringer som fravær av tidligere relasjoner, mangel på delte arbeidsprosesser og normer, forvirring skapt av dårlig kommunikasjon og lederes organisatoriske grenser som skyldes liten direkte kontakt med sine medarbeidere (Gil et al., 2011, s. 43).

Ansvar

I krisetider, som under pandemien, er fordeling av lederansvar mer effektivt enn andre ledelsestilnærminger. Dette vil forbedre kvaliteten på beslutningene som tas siden flere perspektiver kan virke inn på beslutningen. Ved å fordele lederansvaret forblir teamene motiverte siden de har større spillerom i problemløsning og i større grad kan drive med selvledelse. Med tilstrekkelige ressurser bør disse teamene kunne operere med tillit, og engasjere seg i problemløsning, innovasjon og endring. På grunn av pandemien opererer teamene virtuelt ved å benytte en rekke teknologier for å koble sammen fysisk spredte teammedlemmer (Fernandez & Shaw, 2020, s. 43). Fordeling av lederfunksjoner og ansvar blant medlemmer i virtuelle team kan bidra til å løse utfordringene som virtualitet

byr på, som koordinasjons- og kommunikasjonsproblemer og lav samhørighet (Gil et al., 2011, s. 44).

Har utfordringer ført til endring av ledermåte?

Pandemien medførte en ny arbeidshverdag og derfor ble det essensielt for ledere å få teamet til å erkjenne at den nye hverdagen medførte en endring. Dermed er det viktig å adressere usikkerheten og frykten ansatte kan ha med seg i møte med endring. Ledere bør på bakgrunn av dette være transparente og dele informasjon om eventuelle endringer som kan påvirke arbeidsaktiviteter. For å lykkes med den nye arbeidshverdagen var det avgjørende at ansatte aksepterte at de måtte lære å arbeide hjemmefra. I tillegg var det viktig å innse at det ikke var en kortvarig løsning for å kunne oppmuntre ansattes aksept for endringen. Den nye arbeidshverdagen medførte at alle måtte lære å bruke kommunikasjonsverktøy og utvikle tidsstyringsevner og mellommenneskelige samhandlingsevner. Ansatte som arbeider på hjemmekontor møter flere personlige og profesjonelle problemer som en leder må ta tak i for å opprettholde produktiviteten (Newman & Ford, 2021, s. 2).

Som følge av den nye normalen er det også essensielt at lederen utviser mer empati og følsomhet i forbindelse med utfordringer knyttet til å arbeide på hjemmekontor. Derfor er det viktig å kommunisere en genuin bekymring for sine ansatte og stille spørsmål knyttet til det personlige for å plukke opp om det er noen som har økt behov for oppfølging. Lederen bør kommunisere organisasjonens retningslinjer knyttet til den nye normalen, og hvilke ressurser som er tilgjengelige for å bidra til å lette arbeidshverdagen. Å eliminere usikkerhet er en nøkkeloppgave for lederen, og medarbeiderne trenger å vite at lederen deres arbeider aktivt på deres vegne (Newman & Ford, 2021, s. 2).

3 Metode

I denne delen forklarer vi hvorfor vi benyttet oss av semistrukturert dybdeintervju innenfor kvalitativ metode. Først skal vi se på framgangsmåte for problemstilling for å begrunne vårt valg av problemstilling. Ved gjennomføring av vitenskapelige studier skal det sikres at forskere har god innsikt i hvordan forskningen er oppbygd. Dette tydeliggjøres i kapittelet gjennom beskrivelse av vitenskapsteoretisk utgangspunkt og forskningsdesign. Vi har vurdert ulike former for forskningsdesign, og beskrevet hvilke valg vi har tatt og begrunnelsen for dem. Videre kommer en beskrivelse av datainnsamlingsprosessen og hvordan dataene ble analysert, slik at vi kom fram til våre resultater. Deretter ser vi på metodekvaliteten for å undersøke pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Videre begrunner vi vårt utvalg i forbindelse med kvalitativ undersøkelse. Til slutt i kapittelet diskuterer vi etiske overveielser og svakheter til forskningsmetoden. Hovedfokuset i metoddelen er å forklare hvordan vi ved hjelp av dybdeintervju kan belyse vår problemstilling.

3.1 Framgangsmåte for problemstilling

Vi ønsket gjennom problemstillingen å undersøke hvordan innovasjon og samhandling ble påvirket av hjemmekontor i to organisasjoner i forskjellige bransjer. For best mulig å tilegne oss kunnskap om dette, fant vi det mest lønnsomt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i disse to organisasjonene i form av semistrukturerte dybdeintervju. Under første møte med vår veileder ble vi opplyst om at vi hadde mye fleksibilitet ved valg av problemstilling, da det i oppgavebeskrivelsen ble nevnt fire mulige innfallsvinkler rundt innovasjon. Vi ønsket i tillegg å fokusere på samhandling da det kom til kommunikasjon og ledelse, siden dette påvirker innovasjon. Gjennom å se på innovasjon i den digitale tidsalderen ved å sammenligne to bransjer ønsket vi å undersøke hvordan innovasjon og samhandling ble påvirket av hjemmekontor. Dette resulterte i følgende problemstilling med to forskningsspørsmål:

«Hva kjennetegner innovasjon på hjemmekontor i den digitale tidsalderen – en sammenligning mellom to bransjer»

F1: Hvordan har innovasjon blitt påvirket av hjemmekontor?

F2: Hvordan har hjemmekontor påvirket samhandlingen mellom leder og medarbeider?

3.2 Valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vi valgte å gjennomføre en casestudie ettersom vi ønsket å forske på en enhet, som bidro til at vi fikk detaljert innsikt. Derfor ønsket vi å ta for oss hjemmekontorets påvirkningskraft på innovasjon og samhandling.

Ved valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt er det vanlig å skille mellom to tilnærminger, positivistisk og hermeneutisk. Hermeneutikk presenterer en fortolkningsbasert tilnærming, altså en tilnærming der subjektive meninger avdekkes om en gitt situasjon, og at det dermed ikke finnes en objektiv virkelighet. Den positivistiske tilnærmingen derimot skal avdekke objektive sannheter gjennom vitenskapelige metoder (Busch, 2013, s. 51). I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av en hermeneutisk tilnærming, begrunnet ut fra at intervjuene ga oss en subjektiv innfallsvinkel på temaene som ble belyst og dette var essensielt å hensynta i analysedelen.

Det er relevant å skille mellom induktiv og deduktiv metode. Innenfor induktiv metode skal forskeren tilnærme seg empirien uten en forventning av hvordan verden er, som

betyr at forskeren ikke skal ta med seg noen teorier eller hypoteser, men prøver å samle empiri som senere skal tolkes. I den deduktive metoden tar forskeren utgangspunkt i teorier fra tidligere forskning, og ut fra disse teoriene utarbeides det en hypotese om hva som vil finnes. Dermed vil formålet med metoden være å bekrefte eller avkrefte hypotesen. Det er også mulig å benytte en mer pragmatisk tilnærming og legge seg midt mellom induktiv og deduktiv metode, altså en abduktiv tilnærming, der en hele tiden går mellom teori og empiri (Busch, 2013, s. 51). Før vi startet forskningen vår leste vi teori om hjemmekontor, innovasjon og samhandling, og hvordan disse faktorene påvirket hverandre i løpet av pandemien. Gjennom dette tilegnet vi oss kunnskap som videre førte til inspirasjon til to intervjuguider og forventninger til empirien fra undersøkelsene våre. Videre i forskningen fortsatte vi å tilegne oss ny kunnskap om temaene gjennom mer lesing av teori. Dermed bar forskningen vår preg av å være en abduktiv metode, som heller mot induktiv.

3.3 Valg av forskningsdesign

Ekstensivt vs. intensivt design

Innenfor forskningsdesign skilles det mellom ekstensivt og intensivt design. Ekstensivt design går ut på å samle data fra mange kilder. Dette kan skje gjennom spørreundersøkelse. Det andre alternativet er intensivt design der en går mer i dybden på hver kilde ved å samle data fra færre, som kan skje gjennom for eksempel intervjuer. Ved å velge mellom ekstensivt og intensivt design, er det mulig å sette ressursene på et valgt design da disse er begrenset. Dermed er det viktig å ta stilling til problemstillingen. Hvis problemstillingen har mange variabler og ønsker å analysere et komplekst problem vil et intensivt design være å foretrekke. Ekstensivt design tar for seg en mer avgrenset problemstilling (Busch, 2013, s. 52).

Problemstillingen antas å være avgrenset ved at det tas i bruk to forskningsspørsmål, samtidig som det ikke var mange variabler som ble undersøkt i problemstillingen. Dermed ble forskningsdesignet en blanding av både ekstensivt og intensivt design, da vi tok i bruk intervju med færre kilder som gikk i dybden på hvert objekt, samtidig som det var en avgrenset problemstilling gjennom ekstensivt design. Derfor fantes det ikke en entydig løsning.

Kvalitative data

Kvalitativ metode søker å innhente kvalitative data. Denne metoden gir ofte dypere innsikt og forståelse gjennom mekanismer og prosesser som gir mer omfattende empiri enn kvantitative data (Grønmo, 2020). I forskningen benyttet vi kvalitativ metode i stedet for kvantitativ. Dette fordi det var ønskelig å gå i dybden på hver informant i stedet for å gjennomføre en spørreundersøkelse hvor det ble mer overfladiske svar. En av grunnene til at valget falt på semistrukturerte dybdeintervju, var at en spørreundersøkelse krevde flere informanter som kunne være vanskeligere å få tak i. Derfor var det bedre å ha et mindre utvalg informanter som kunne bruke en time av arbeidsdagen sin på et intervju. Det positive med dybdeintervju er innsikten i organisasjonen gjennom dybdekunnskap, meninger og vurderinger for å belyse problemstillingen. I tillegg ga bruk av semistrukturerte intervju oss mulighet til å stille relevante oppfølgingsspørsmål som ikke nødvendigvis var en del av intervjuguidene, men som kom opp i forbindelse med noen av svarene, som kunne bidra til bedre innsikt fra informantene.

Målet med intervjuene var å tilegne oss kunnskap om erfaringer og meninger om påvirkningskraften hjemmekontor hadde på temaene vi undersøkte og dermed ble det automatisk subjektive meninger. Vi var klar over at muligheten for å få seks til åtte forskjellige subjektive meninger var til stede og kunne gjøre det vanskelig å se sammenhenger i analysedelen. I denne oppgaven ønsket vi derfor å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse ettersom vi trodde dette ga oss best innsikt i hvordan hjemmekontor påvirket innovasjonen og samhandlingen for de utvalgte informantene i løpet av pandemien.

Tidsperspektiv

Ved valg av tidsperspektiv er det relevant å se på om dataene samles inn på ett eller flere tidspunkt. Ved innsamling over flere tidspunkter er det mulig å analysere komplekse utviklingstrekk, som gjør det enklere å undersøke forhold mellom mulige årsaker og virkninger. Det er også mulig å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse, hvor all data samles inn på samme tidspunkt. Til tross for at større kvalitative undersøkelser ofte kan gå over en lengre tidsperiode, er det fremdeles en tverrsnittsundersøkelse da informanten kun intervjues én gang (Busch, 2013, s. 54).

På grunn av at forskningen måtte gjennomføres i en relativt kort tidsperiode var vi avhengig av å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse, ettersom vi ønsket å se nærmere på hvilken påvirkning hjemmekontor hadde på innovasjon i to ulike bransjer under pandemien. Ideelt sett burde vi gjennomført flere undersøkelser av de samme informantene i løpet av pandemien, men på bakgrunn av det korte tidsrommet for forskningen fikk vi kun mulighet til å gjennomføre ett intervju per informant. Likevel ba vi i denne undersøkelsen informantene se tilbake på hvordan pandemien ble opplevd med tanke på hvordan innovasjon og samhandling ble påvirket av hjemmekontor, noe som ga oss innsikt i hvordan deres tanker og opplevelser endret seg gjennom perioden. I denne situasjonen måtte vi likevel ta høyde for at noen av tankene og opplevelsene de hadde hatt i løpet av pandemien ble overskygget av senere opplevelser, som gjorde at vi ikke nødvendigvis fikk de samme resultatene som vi hadde fått dersom vi gjennomførte flere undersøkelser på ulike tidspunkt.

3.4 Datainnsamling

Intervju

Hovedmålet med et forskningsintervju er å samle data innenfor et felt som ønskes besvart. Her ønskes det å finne ut av hva personen mener og føler om et tema (Langdridge, 2006, s. 54). Ved å gjennomføre individuelle dybdeintervju bidro dette til å få en dypere innsikt rundt temaene som ble undersøkt, i motsetning til en spørreundersøkelse hvor svarene ofte er forhåndsdefinerte. For å kunne samle inn data til intervjuene fikk vi godkjenning fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Gjennom en mal fra NSD utarbeidet vi en samtykkeerklæring som alle informantene godkjente og signerte. Samtidig mottok alle informantene intervjuguiden før intervjuene ble gjennomført slik at de fikk mulighet til å forberede seg.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervju, da det var ønskelig å ha et sett med forhåndsdefinerte spørsmål i en fast rekkefølge, men det var åpent for å ikke følge intervjuguidene slavisk. Dette bidrar til fleksibilitet ved å kunne stille tilleggsspørsmål i stedet for å gå videre til neste spørsmål i intervjuguiden (Langdridge, 2006, s. 56). Intervjuguidene inneholdt spørsmål med åpne svarmuligheter og mulighet

for å stille oppfølgingsspørsmål hvis relevant. Gjennom vår forståelse og definering av spørsmål i intervjuguidene og oppfølgingsspørsmål satte vi standarden for hvordan vi ønsket å fremstille analysen i etterkant. Under intervjuene var informantene i fokus og dermed snakket intervjustillerne lite, da dette bidro til at informanten fikk si hva vedkommende ønsket (Langdridge, 2006, s. 56).

Under intervjuene tok vi i bruk intervjuguidene som ble sendt ut på forhånd. Intervjuguidene besto av introduksjon, før korona, meninger om bruk av hjemmekontor, innovasjon, kommunikasjon og ledelse. På grunn av forskjellig formulering på noen av spørsmålene til medarbeider og leder valgte vi å ta i bruk to intervjuguider der noen av spørsmålene var formulert annerledes, i tillegg var det noen ytterligere spørsmål som kun ble stilt til lederne.

Forskningsintervjuene ble gjennomført digitalt av smittevernhensyn og på bakgrunn av at flere av informantene fortsatt befant seg på hjemmekontor. Dette kunne by på utfordringer som ellers ikke ville oppstått, som for eksempel problemer med teknologien. I tillegg kunne det være utfordrende å få god kontakt med informantene, ettersom det var vanskeligere å skape en personlig tilknytning digitalt enn fysisk.

Valg av datakilder

Ved gjennomføring av kvalitative undersøkelser må det tas stilling til hvem som intervjues på bakgrunn av om de innehar de nødvendige forutsetningene for å kunne dele innsikt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Derfor er det relevant å redegjøre for hvem som er valgt som informanter og hvorfor. Informantene skal på bakgrunn av dette ha mulighet til å gi en tilfredsstillende dekning av temaene som problemstillingen omfatter (Busch, 2013, s. 57). I hver av de to organisasjonene var det valgt ut en leder og 2-3 medarbeidere for å gjennomføre intervju. Dette på bakgrunn av at vi ønsket å sammenligne ledere og medarbeidere da det kom til innovasjon og samhandling på hjemmekontor. Vi tok kontakt med en person i hver av organisasjonene, som videre valgte ut informantene der fokuset var på å intervju en leder og 2-3 medarbeidere under denne lederen. Grunnen til at vi intervjuet fire medarbeidere i den ene organisasjonen var at to av informantene hadde kort fartstid i organisasjonen noe som blir forklart nøyere i delkapittel 3.7 Utvalg. På grunn av anonymisering valgte vi å kalle dem informant 1-8. Vi har nedfelt informantdemografien i tabell 3.1 under.

Tabell 3.1: Informantdemografi

Deltaker	Stilling	Bransje	Arbeidslengde i organisasjonen
Informant 1	Medarbeider	Finansbransjen	6-10 år
Informant 2	Medarbeider	Finansbransjen	10+ år
Informant 3	Leder	Finansbransjen	2-5 år
Informant 4	Medarbeider	Konsulentbransjen	Under 2 år
Informant 5	Medarbeider	Konsulentbransjen	2-5 år
Informant 6	Medarbeider	Konsulentbransjen	Under 2 år
Informant 7	Medarbeider	Konsulentbransjen	10+ år
Informant 8	Leder	Konsulentbransjen	10+ år

Valg av variabler

Valg av variabler avhenger i stor grad av forskningsspørsmålene og teoriene som belyses. Forskningsspørsmålene angir mer overordnede tema, mens teoriene gir konkrete variabler som bør kartlegges. For at intervjuene som gjennomføres ikke skal bli for lange er det nødvendig med avgrensninger, og valg av variabler er derfor en ytterligere innsnevring av forskningsspørsmålene. Teori og forskningsspørsmål bør analyseres for å velge variabler, og det bør for hvert forskningsspørsmål spesifiseres om det er noen nødvendige variabler, og hvilke de er, for å få en tilfredsstillende analyse. Da må det alltid avveies hvor mange variabler som kan kartlegges (Busch, 2013, s. 58).

Et tema fanger opp noe viktig ved dataene i relasjon til problemstillingen og forskningsspørsmålene, og representerer en form for mønstret respons eller mening i datasettet. I arbeidet med å utforme tema vil det derfor være relevant å stille spørsmål ved hva som telles som et tema og hvilken «størrelse» et tema må ha. Et tema kan gis betydelig plass i noen dataelementer, og lite eller ingen i andre og dermed er forskernes skjønn nødvendig for å finne ut hva et tema er. Videre er «nøkkelen» i et tema ikke nødvendigvis avhengig av kvantifiserbare mål, men om det fanger opp noe viktig i forhold til den overordnede problemstillingen og de overordnede forskningsspørsmålene (Braun & Clarke, 2006, s. 10).

Variablene vi har tatt for oss er basert på forskningsspørsmålene. I forskningsspørsmål én valgte vi temaene *organisasjonens fokus på innovasjon, innovasjonskultur og innovasjonsbarrierer*. Forskningsspørsmål to fokuserte på temaene *hvordan hjemmekontor har påvirket kommunikasjon rundt innovasjon, kommunikasjon under pandemien og ledelse*. Alle temaene hadde fokus på innovasjon da det kom til

hjemmekontor. Temaene som ble valgt er strukturert slik at de blir fremhevet i teori og analyse. Under disse temaene hadde vi flere underpunkter. Disse variablene kom til stor hjelp under analysen, da vi valgte tematisk analyse som baserer seg på variablene som blir nevnt under delkapittel 3.5 *Dataanalyse*.

Operasjonalisering av variablene

Ved operasjonalisering av variablene i kvalitative undersøkelser må en ved bruk av intervju ta standpunkt til hvilke begreper som benyttes i dialog med informantene. Dette kan medføre at noe fagterminologi må forklares slik at de blir meningsfulle for informantene. Dersom informantene svarer for kort på noen spørsmål bør det stilles oppfølgingsspørsmål som kan utdype svaret ytterligere ettersom det er nødvendig å bruke tid til å fange opp relevante dimensjoner i variablene (Busch, 2013, s. 59).

I våre intervjuer benyttet vi oss av spørsmål som skulle være forståelig for alle, uansett utdanningsbakgrunn. Intervjustillerne benyttet ikke fagterminologi som var ukjent for informantene, da det ble benyttet standardbegreper som skulle være forståelig. Vi valgte bevisst å utdype typiske ja- og nei-spørsmål med hvorfor eller hvorfor ikke, samt benyttet oss av underspørsmål, for å få ytterligere dybde og innsikt i spørsmålene vi stilte.

3.5 Dataanalyse

Under intervjuene benyttet vi oss av lydopptak. Dette bidro til at vi kunne transkribere intervjuene nøyaktig i etterkant uten å måtte ta notater underveis. Dermed fikk vi et helhetlig bilde av hva informantene mente om hjemmekontorets påvirkningskraft på innovasjon og samhandling. På bakgrunn av anonymisering av informantene valgte vi å transkribere på bokmål. Dette gjorde at sitatene gjengitt i oppgaven ville være vanskeligere å knytte til en bestemt informant på bakgrunn av at det ikke var mulig å koble dialekten til vedkommende.

Vi valgte å benytte oss av tematisk analyse. Tematisk analyse blir brukt som en metode for å kunne identifisere, analysere og rapportere mønstre og tema fra dataen i intervjuene (Braun & Clarke, 2006, s. 6). Det er hensiktsmessig å ha kjennskap til hvilke analysemetoder som er brukt i forskningen. Dersom en ikke har kjennskap til dette vil det være utfordrende å evaluere forskningen og sammenligne den med annen forskning på gitte temaer, noe som videre kan hindre andre forskere som arbeider med relaterte prosjekter i framtiden (Braun & Clarke, 2006, s. 7).

3.6 Metodekvalitet

Formålet med metodekvalitet er å redegjøre for hvordan vi sikrer kvalitet i vår metode. For å belyse forskningens kvalitet skal vi se på sentrale aspekter for metodekvalitet: pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvor stabilt det som måles er. Solide resultater kan delvis sikres ved innsamling av pålitelige data. Dersom resultatet er relativt likt etter reproduisering av studien, tyder dette på at resultatet har høy pålitelighet (Langdridge, 2006, s. 41). For målinger med teoretisk interesse bør pålitelighet foreligge (Svartdal, 2020). I intervjusammenheng var det ikke sikkert at informanten snakket sant og dermed svarte på intervjuet slik vi ønsket å høre det. Dette var faktorer som var vanskelig å bekrefte

eller avkreft i ettertid. For å hindre at påliteligheten ble svekket avklarte vi på forhånd at intervjuene ble anonymisert. I samtykkeskjemaet sto det tydelig at det var lov å trekke seg når som helst i prosessen uten å oppgi grunn og uten negative konsekvenser for informanten.

Gyldighet

Gyldighet er et essensielt element i godt forskningsarbeid. Dette dreier seg om hvorvidt en målemetode faktisk måler det en ønsker. En av de største feilkildene når det kommer til gyldighet handler om at spørsmål blir stilt upresist eller at informanten mistolker spørsmålet. Dette resulterer i feil funn og kan dermed være til hinder for å belyse problemstillingen (Langdridge, 2006, s. 43). For å forhindre mulig mistolking valgte vi å gjennomføre semistrukturerte intervju, slik at det var mulig å komme med oppklarings spørsmål fra informanten eller intervjustillerne ved feiltolkning. Dette opplyste vi om på forhånd for å sikre gyldigheten til intervjuene.

Indre gyldighet

Indre gyldighet handler om hvorvidt resultatene fra en studie er med på å besvare problemstillingen. Ved høy indre gyldighet betyr det at en har kontroll over mulige bias (Dahlum, 2021). Det er ikke hensiktsmessig å måle med høy grad av nøyaktighet og pålitelighet dersom undersøkelsen måler noe annet enn hensikten. En form for indre gyldighet er definisjonsgyldighet, som gjerne brukes for å vurdere om en gitt indikator faktisk måler det som er ønskelig. Denne formen for indre gyldighet er derfor et mål på samsvaret mellom indikator og fenomenets teoretiske definisjon (Dahlum, 2021). Ved å gå for et relativt lite utvalg, minsket det størrelsen på datagrunnlaget. Dette kunne vært hindret ved å ha et større utvalg med flere ledere og medarbeidere, men på grunn av etterarbeid ble det vanskelig. For å veie opp for begrenset datagrunnlag valgt vi å fokusere på å lese teori innenfor gitte temaer gjennom fagartikler, rapporter og bøker, for deretter å ha teorien som utgangspunkt for utarbeidelse av intervjuguidene.

Overførbarhet

Ved å ta i bruk overførbarhet er det mulig å undersøke om resultatene i studien kan overføres til en større mengde enn studien undersøkte eller brukes i andre situasjoner (Busch, 2013, s. 62). Ved at innovasjon og samhandling på hjemmekontor i to ulike bransjer ble undersøkt, er det mulig at disse kan benytte seg av dataene. Trolig er det flere bransjer som kan benytte seg av dataene, men ikke i like stor grad som finans- og konsulentbransjen når det kommer til innovasjon og samhandling.

3.7 Utvalg

Da vi besluttet å bruke kvalitativ metode ønsket vi å benytte dybdeintervju og derfor var det viktig at utvalget ikke ble for stort. Basert på utvalget bestemte vi oss for å gå for to organisasjoner, en i finansbransjen og en i konsulentbransjen. For å få et utvalg som kunne representere organisasjonen i henhold til forskningsperioden, valgte vi å gå for en leder i hver organisasjon, samt 2-3 medarbeidere, avhengig av hva organisasjonen kunne tilby. Ved å velge 2-3 ansatte valgte vi en mindre gruppe fra organisasjonen som forhåpentligvis var representativt for organisasjonen i sin helhet.

Under prosessen med intervjuene innså vi at den ene organisasjonen hadde to medarbeidere som ikke hadde erfaring fra organisasjonen før pandemien. Det førte til at vi valgte å intervju en ekstra person i organisasjonen, som hadde lengre erfaring, for å

kunne sammenligne bedre i henhold til forskningsspørsmålene. Dette var grunnen til at det var fire medarbeidere i den ene organisasjonen og kun to i den andre. Ved at det kun var åtte informanter i utvalget, gjorde det at ikke alle meninger ble presentert, men ble likevel ansett som et godt utvalg basert på det tilgjengelige tidsrommet da det krevdes mye etterarbeid for hvert intervju som ble gjennomført.

3.8 Ethiske overveielser

Gjennom å sende ut et samtykkeskjema hentet vi inn informert samtykke og viste samtidig til at konfidensialitet var sentralt i gjennomføringen av forskningen. Dette skal bidra til å unngå at forskningen får konsekvenser for informantene i etterkant av intervjuene. I analysedelen har vi fokusert på de etiske sidene for å se hvor kritisk og dypt vi kan analysere intervjuene (Kvale, 2004, s. 67). I intervjuguidene var det kun to spørsmål som kunne identifisere informantene i etterkant. Disse spørsmålene var i hovedsak kun for å forstå hvilken stilling de hadde i organisasjonen og hvor lenge de hadde arbeidet der, og ble så godt som mulig anonymisert ved ikke å konkretisere antall år de hadde arbeidet i organisasjonen eller stillingen deres. I samtykkeerklæringen står det konkret hvilke rettigheter informantene har dersom vedkommende kan identifiseres i datamaterialet.

I et intervju er det ønskelig med en balanse mellom hva informantene gir og hva de får igjen ved å delta i intervjuet (Kvale, 2004, s. 69). Under intervjuene opplevde vi flere reaksjoner som «gode spørsmål» og at de var positive til å kunne reflektere over sider ved hjemmekontor som de ikke tidligere hadde tenkt på. Dette kan være positivt for videreutvikling av deres arbeid. Samtidig har vi et håp om at organisasjonene kan ta i bruk resultatene i forskningen for videre utvikling av deres enhet og organisasjon.

3.9 Svakheter ved metode

På forhånd visste vi at det kom til å bli flere svakheter ved metoden som var uunngåelig, blant annet på grunn av tidsperspektivet og valg av forskningsmetode. Disse svakhetene var ærlighet, subjektivt perspektiv, størrelse på utvalg, tverrsnittsundersøkelse, vår påvirkningskraft og feiloppfattelse av ord og setninger, som beskrives nedenfor.

Ærlighet

Selv om vi opplevde at informantene svarte ærlig under intervjuene, er det alltid en usikkerhet knyttet til om de har holdt igjen å svare med nødvendig informasjon for ikke å sette seg selv i et dårlig lys. Dette var det vanskelig å undersøke og vi måtte derfor akseptere svarene vi fikk. Det har dermed vært opp til oss å validere svarene ved å tolke både toneleie og svar for å høre om det var temaer de ønsket å unngå.

Subjektivt perspektiv

Da intervjuguidene ble utformet var vi klar over at det ville bli subjektive meninger, da det var vanskelig å unngå disse meningene ettersom det var snakk om hvordan hjemmekontor hadde påvirket innovasjon og samhandling. Dermed ville det føre til meninger som kunne variere fra person til person og gi resultater som avhengte av ulike personer og også kunne være misvisende. Dette kunne vært unngått ved å intervju flere informanter slik at ikke nye svar dukket opp, men det var ikke mulig med tanke på tidsrommet for forskningen.

Størrelse på utvalg

Vi måtte begrense størrelsen på utvalget på grunn av tid og tilgjengelige ressurser. Dette gjorde at vi ikke fikk intervjuet så mange som ønsket, men til gjengjeld opplevde vi et utvalg på 6-8 informanter som rimelig for å kunne belyse problemstillingen. Dette førte til at vi også kunne intervju en ekstra person i en av organisasjonene, da vi manglet nødvendig informasjon for å sammenligne mellom bransjene og endte til slutt opp med totalt åtte informanter.

Tverrsnittsundersøkelse

Ettersom vi hadde en begrenset tidsperiode for gjennomføring av forskningen, var vi avhengige av å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. Dette var fordi vi ønsket å se på opplevelser i løpet av pandemien, men ikke hadde mulighet til å gjennomføre flere undersøkelser i denne tidsperioden. Siden vi gjennomførte en tverrsnittsundersøkelse var det naturlig at deler av deres totale opplevelse av hjemmekontor ble visket ut av nyere opplevelser, eller at tanker og meninger de har gjort seg opp underveis i pandemien har forsvunnet. Dette medførte blant annet at vi kunne få informasjon fra informantene i 2022 som ikke nødvendigvis ville samsvart med den informasjonen vi hadde fått tidligere.

Vår påvirkningskraft

Da vi utformet intervjuguidene var vi bevisst på at dette ville være med på å forme intervjuene. Gjennom oppfølgingsspørsmålene var det en sjanse for at vi påvirket informantene i en retning som de ikke hadde tenkt på. Dette gjorde at vi muligens hadde mer påvirkningskraft enn ønskelig og dermed formet analysedelen deretter. Vi var klar over dette under intervjuene og prøvde dermed å unngå det. For oss var det viktig å ikke stille ledende spørsmål for å unngå å påvirke informantene i størst mulig grad. Vi valgte også å ha et avsluttende spørsmål der informantene kunne belyse hva de hadde på hjertet i relasjon til problemstillingen, noe flere av informantene benyttet seg av.

Feiloppfattelse av ord og setninger

Vi gjennomførte alle intervjuene over Teams. Dette medførte at vi hadde mulighet til å gjøre lydopptak av intervjuene. Selv om vi stort sett hadde god kvalitet på lyden opplevde vi noen intervjuer som hakkete. Dette kunne medføre at ord forsvant eller at lyd kvaliteten ble svekket, slik at det var vanskelig å høre hva vedkommende faktisk sa da vi skulle transkribere. Videre kunne dette føre til at vi feiloppfattet ord og/eller setninger som kan ha påvirket datamaterialet.

4 Analyse

I dette kapitlet vil vi først gjennomgå funnene gjort i datainnsamlingen for deretter å diskutere disse opp mot teori presentert i kapittel 2, der hensikten er å sammenligne to organisasjoner i ulike bransjer. Her skal vi presentere de viktigste funnene fra de åtte semistrukturerte dybdeintervjuene vi gjennomførte. Vi vil først se på temaet innovasjon med undertemaene *organisasjonens fokus på innovasjon, innovasjonskultur og innovasjonsbarrierer*. Videre skal vi se nærmere på hvordan informantene opplevde at hjemmekontoret påvirket samhandlingen mellom leder og medarbeider gjennom temaene *har hjemmekontor påvirket kommunikasjon rundt innovasjon, kommunikasjon under pandemien og ledelse*.

4.1 Innovasjon

4.1.1 Organisasjonens fokus på innovasjon

Fokuset på innovasjon

I konsulentorganisasjonen var alle informantene enige om at innovasjonsfokuset i organisasjonen var høyt. Flere av informantene understreket at det var innovasjon de levde av og som de skulle hjelpe kundene sine med. I tillegg la de vekt på at de også skulle drive med innovasjon internt, og at det var stor takhøyde for å komme med nye forslag til hvordan arbeidsmetoder kunne forbedres. Informant 4 viste blant annet til at organisasjonen vektla egenutvikling, i tillegg til å bidra med utvikling for kunder. Informant 6 understreket dette utsagnet ved å vektlegge at det var stort fokus på å ta kurs for videreutvikling av egne ferdigheter, spesielt innen IT.

«[...] det er ekstremt høyt da. Så det [innovasjon] er på en måte vår Nordstjerne [...]»
- Informant 6

«Det [innovasjon] vil jeg si at vi har høyt fokus på, både det vi gjør for kundene våre, men også det å kunne komme opp med nye ting internt eller nye forslag til nye potensielle kunder eller der hvor vi allerede er inne da, så det vil jeg si at vi har høyt fokus på.» - Informant 5

I motsetning til den brede enigheten i konsulentorganisasjonen, var det større ulikhet mellom svarene i finansbransjen. Informant 1 fortalte at organisasjonen generelt hadde et høyt fokus på innovasjon, og at det var deres enhet som hadde hovedansvaret innenfor en del av innovasjonsarbeidet som ble gjort i organisasjonen. I motsetning til informant 1 opplevde informant 2 at det ikke var stort nok fokus på innovasjon i organisasjonen, spesielt ikke nytenkende, og meddelte at dette var noe vedkommende også hørte fra medarbeidere som har vært lengre i enheten enn h*n selv. Videre la lederen deres, informant 3, vekt på at organisasjonen overordnet hadde mest fokus på den delen av innovasjon som omhandler forbedring og videreutvikling, men at deres enhet hadde et spesielt ansvar for den utforskende delen av innovasjonsarbeidet som ble gjort i organisasjonen.

«[...] vi liksom ikke har nok fokus på innovasjon. Og det er jo for så vidt enig i fra min tidligere erfaring hos arbeidsgiveren, og at sånn rent sånt nytenkende innovativt, det er vi kanskje ikke langt nok fram i skoen på.» - Informant 2

Under intervjuene med informantene i konsulentorganisasjonen kom det fram fra samtlige at de levde av å være innovative og hjelpe kundene sine med å bli det.

Informantene viste til at dette gjaldt intern innovasjon, så vel som ekstern, og at det var viktig med et godt organisatorisk fokus på innovasjon. Dette viser til at organisasjonen har fokus på at innovasjon skal være en viktig del av organisasjonen, og samsvarer med funnene til Ferreira et al. (2015) som viser at innovasjon er essensielt for å opprettholde et konkurransefortrinn. Videre vektlegger McGrath et al. (1996) at innovasjonsprosjekter først gir konkurransefortrinn dersom det demonstrerer vellykkede og pålitelige oppnåelser av gitte forretningsmål, noe organisasjonen kan dra nytte av i det lange løp.

I finansorganisasjonen var det større spenn mellom svarene enn i konsulentorganisasjonen, hvor to av tre informanter opplevde at organisasjonen hadde et høyt innovasjonsfokus. Informant 2 mente at organisasjonen ikke hadde høyt nok fokus på nyskapende innovasjon. Videre nyanserte informant 3 det med å si at hovedfokuset til organisasjonen ikke var på det nyskapende. Osmundsen et al. (2018) definerer innovasjon som «et objekt eller en idé som oppfattes som ny av en adoptant» (Osmundsen et al., 2018, s. 5). Det vil si at innovasjon ikke bare handler om å skape noe nytt, men også å videreutvikle og forbedre allerede eksisterende produkter og tjenester. Dermed var det ingen av informantene som hadde feil forståelse av innovasjon.

Generelt sett kom det fram fra informanter i begge organisasjonene at de hadde høyt fokus på innovasjon, også gjennom pandemien. Spesielt under krisetider viser Zimmermann et al. (2014) til at det er positivt å opprettholde eller intensivere fokuset og innsatsen knyttet til innovasjon. Dette kan bety at organisasjonene er tjent med å ha fokus på innovasjon under pandemien, og er noe de kan dra nytte av også i framtiden.

Endring i innovasjonsfokuset

Da alle ansatte ble pålagt hjemmekontor var det viktigst å få på plass nøkkelfunksjoner og sikre daglig drift. Dette medførte at fokuset på en del andre arbeidsoppgaver ble mindre og dermed kunne gå utover den ekstra tiden til å drive med innovasjon. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvorvidt fokuset på innovasjon endret seg som følge av hjemmekontor. Informant 1 og 8 opplevde ikke at fokuset på innovasjon i organisasjonene endret seg. Informant 1 viste blant annet til at pandemien endret kundene deres og måten de samhandlet med dem på. For informant 8 sin del mente vedkommende at fokuset på innovasjon ble større på hjemmekontor og at det var nødvendig for ikke å bli slukt av alt annet.

I motsetning til informant 1 og 8, opplevde informant 2 og 3 at innovasjonsfokuset ble svekket på grunn av at andre oppgaver fikk høyere prioritet på dagsorden. Dette som følge av at det i starten av pandemien var mest fokus på daglige oppgaver og organisasjonen ville forsikre seg om at alle tjenestene til kundene var tilgjengelig, noe som medførte en nedprioritering av innovasjon.

«I så fall er det mot slutten at vi føler at vi har hatt litt sånn kapasitet og roa til å jobbe med det [innovasjon]. I starten så var det jo veldig mye fokus på daglig drift og få gjort de tingene vi skal gjøre og så levere på de prosjektene som andre var avhengig av oss for å lykkes med.» - Informant 2

Informant 5 og 7 la vekt på at det i hovedsak var selve utførelsen av innovasjonsarbeidet som ble påvirket av hjemmekontor, i større grad enn fokuset i seg selv. Derfor var de ikke av den oppfatning at innovasjonsfokuset ble svekket som følge av hjemmekontor,

men la heller vekt på at utførelsen var mer utfordrende ettersom de ikke kunne møtes fysisk på kontoret.

«Jeg vil ikke si at fokuset har endret seg, kanskje måten vi jobber med det på, nettopp fordi at før så hadde vi kanskje mer fysiske workshoper hvor vi samles og hadde mer sånn idégenerering og pitching og litt sånne ting. Og det har jo blitt vanskeligere, naturlig nok, under koronaen, å få til de fysiske samlingene. Fokuset er der allikevel, og så er det bare kanskje litt sånn med selve gjennomføringen som har blitt litt annerledes og kanskje gått litt ned.» - Informant 5

Fokuset på innovasjon ble ikke endret på hjemmekontor, ifølge informant 1, men pandemien medførte endringer i samhandlingen med kundene deres. Dette samsvarer med Sørheim et al. (2020) med at flere organisasjoner benyttet seg av digitale verktøy, der blant annet fokuset var på intern og ekstern kommunikasjon. Informant 8 mente derimot at fokuset på innovasjon økte på hjemmekontor, noe Zimmermann et al. (2014) argumenter med er viktig i vanskeligere tider for å ha høyere motstandskraft.

Innovasjon ble, ifølge informant 2, en overskuddsaktivitet i starten av pandemien. Dette stemmer overens med Sørheim et al. (2020) som vektlegger at innovasjon som overskuddsaktivitet kan medføre at utviklingen av innovasjon hemmes. I tillegg trekker Sørheim et al. (ibid) fram at flere pågående prosjekter blir stoppet og at nye prosjekter ikke blir igangsatt, noe som samsvarer med det informant 2 og 3 fortalte om at fokuset ble å sikre daglige aktiviteter. Zimmermann et al. (2014) viser til at innovasjonskapasiteten i en organisasjon blant annet påvirkes av interne faktorer som tilgjengelige ressurser og deltakelse av ansatte, som stemte overens med utsagnet til informant 2.

Fra konsulentorganisasjonen trakk informant 5 og 7 fram at den største endringen knyttet til innovasjon var selve utførelsen av arbeidet snarere enn fokuset. Informantene viste dermed til at fokuset ikke var svekket, men at det kunne oppstå utfordringer knyttet til utførelsen av arbeidet. Ved at møtene ble digitale tok informantene i bruk Microsoft Teams, som ifølge NS (2021) bidrar til effektiv kommunikasjon. Dette er en ny måte å samarbeide og kommunisere på og det førte til endring av utførelsen av arbeidet. Til tross for at selve utførelsen av arbeidet ble forandret ved bruk av digitale verktøy for kommunikasjon, nevnte informantene at fokuset på innovasjon fortsatt var til stede.

Innovasjonsdrivere

Informant 1 fortalte at det var mange som var drivere for innovasjon i deres organisasjon, både fra vedkommende sin enhet, direktørene og konsernledelsen. Informant 2 trakk fram deres enhet som de med mest fokus på å arbeide med innovasjon. I tillegg nevnte informanten at de arbeidet for at flere i organisasjonen skulle drive med innovasjon. Lederen deres, informant 3, viste til at det var flere som arbeidet med kontinuerlig forbedring i organisasjonen, og at drivere for innovasjon derfor også var alle med lederansvar, i tillegg til vedkommende sin enhet som hadde et særskilt fokus på innovasjonsarbeid.

*«Det er litt sånn modningsprosess som jeg opplever da, med liksom få med oss flere ansatte på det å tenke innovativt. For det er jo en stor muskel vi har i hele organisasjonen egentlig, og konsernet for så vidt da, med å ikke bare isolere oss til at vi *antall i enheten* liksom skal tenke innovativt [...]» - Informant 2*

Informant 5, 6, 7 og 8 i konsulentorganisasjonen var tydelige på at alle ansatte var drivere for innovasjon. For informant 4 sin del opplevde vedkommende at det var nærmeste leder, informant 8, som i størst grad oppfordret til å drive innovasjonsarbeid. Informant 8 understreket også på bakgrunn av at alle skulle drive med innovasjon, hadde ikke organisasjonen behov for en direktør med fokus på innovasjon. Det var dermed i større grad opp til hver enkelt å arbeide med innovasjon, både individuelt og i team, og at organisasjonen arbeidet for å implementere det som en del av dens DNA.

«Alle har ansvar for å være innovative, og vi har ingen sånn innovasjonsdirektør på en måte i organisasjonen. Hver og en må drive kampene sine på en innovativ måte. En del av DNAet.» - Informant 8

Informantene i begge organisasjonene var enige om at det var mange ansatte som var innovasjonsdrivere og arbeidet for å implementere innovasjon som en vesentlig del av organisasjonen. Dette samsvarer med Cooke (2008) som viser til at det finnes mange innovasjonsdrivere. Bossink (2004) viser samtidig til at det er fire kategorier for innovasjonsdrivere. Den tredje kategorien er kunnskapsutveksling som tilrettelegger for deling av kunnskap og informasjon som grunnlag for innovasjon. Cooke (2008) vektlegger også at nettverk anses som en viktig innovasjonsdriver. Både Bossink (2004) og Cooke (2008) samsvarer med informantene sine opplevelser, gjennom at de måtte samarbeide med andre, både internt og eksternt, for å kunne drive med innovasjon gjennom kunnskaps- og informasjonsutveksling. Fagerberg et al. (2006) viser også til at relasjoner spiller en essensiell rolle for innovasjon, fordi innovasjonsprosessen avhenger av samspill mellom ulike aktører, noe som samsvarer med informantene som vektla at det var flere ansatte som drev innovasjon i deres organisasjoner. Bossink (2004) nevner en fjerde kategori innenfor innovasjonsdrivere, grensespenning, som vektlegger betydningen av å arbeide på tvers av grensene i avdelinger og organisasjoner. Informantene viste til at de ofte måtte samarbeide med ansatte utenfor deres avdeling, eller eksternt med kunder, som samsvarer med den fjerde kategorien. I tillegg viser Inkpen & Tsang (2005) til at samarbeid med andre blant annet kan gi ny kunnskap og nye ressurser som kan være avgjørende for innovasjonsevnen i organisasjonen. Dette stemte også overens med informantene sine uttalelser som viste til at kontaktpunkter på tvers av avdelinger skapte nye muligheter. Bossink (2004) viser også til to andre kategorier, miljøpress og teknologisk kapasitet, men disse ble ikke brakt opp av informantene under intervjuene.

Organisasjonsstrukturens påvirkning på innovasjon

På spørsmål om hvordan organisasjonsstrukturen tilrettela eller hemmet innovasjon fikk vi ulik respons fra samtlige informanter. Informant 3 viste til at de arbeidet mye på tvers i organisasjonen, men at vedkommende ikke opplevde at det var strukturen som skapte eller stoppet innovasjon. Den viktigste faktoren var møtepunktene som ble gjort med andre enheter og avdelinger. Også informant 1 argumenterte for at det var disse møtepunktene som var essensielle, og ikke organisasjonens struktur.

«[...] vi jobber alltid sammen med, på tvers av andre organisatoriske enheter, så jeg føler ikke at det er organiseringen som på en måte hverken tilrettelegger eller setter noen stopper for hvordan vi jobber med innovasjon. Det er mer rollene og samarbeidet, de møtepunktene vi gjør på tvers.» - Informant 3

Informant 4 og 5 trakk fram at organisasjonen hadde en flat struktur med kort avstand fra ansatte til organisasjonens administrerende direktør. De mente på bakgrunn av dette at det var enklere å drive med innovasjon, ettersom det var stor takhøyde for og de ble oppmuntret til, å drive med det. Informant 8 underbygget utsagnene til informant 4 og 5 ved å si at de ikke hadde en hierarkisk struktur hvor en måtte spørre om lov for å drive med innovasjon, men at alle hadde mulighet til å komme med kreative og innovative forslag internt og eksternt til kunder. Vedkommende la også til at h*n mente at organisasjonen slik sett var bygget for å drive med innovasjon. Informant 6 viste til at organisasjonsstrukturen både tilrettela og hemmet innovasjon på hver sin måte. Vedkommende trakk blant annet fram det høye tempoet i organisasjonen som en hemmer, i form av at innovasjon krever tid, også uten at det nødvendigvis medførte framdrift. Likevel understreket h*n at kompetansen og kunnskapen allerede fantes i organisasjonen, og derfor hadde ressursene de trengte for å drive med innovasjon.

«Den [organisasjonsstrukturen] tilrettelegger og hemmer i hver sin vei, fordi den tilrettelegger i den grad at vi har mye kunnskap og kompetanse, men den hemmer fordi at innovasjon krever at man stopper litt opp og tenker litt. Å tørre å gjøre ting på en annen måte. Men vi skal løpe så fort og levere så mye hele tiden.» - Informant 6

Informantene ga ulike inntrykk av hvordan organisasjonsstrukturen var med på å tilrettelegge eller hemme innovasjon. Dekoulou & Trivellas (2017) viser til at en organisasjons struktur er en av de organisatoriske ressursene som kan styrke organisasjonens innovasjonskapasitet. Dette samsvarer med informant 4 og 5 som viste til at den flate strukturen gjorde det enklere å drive med innovasjon. Chen & Chang (2012) viser til at organisasjonsstrukturen kan påvirke ansattes absorpsjonsevne, beslutningshastighet og organisatorisk innovasjon. På grunn av den flate strukturen i organisasjonen i konsulentorganisasjonen vil trolig beslutningshastigheten i organisasjonen være raskere enn i mer hierarkiske organisasjoner. Dette vil videre kunne føre til mer organisatorisk innovasjon.

Damanpour & Gopalakrishnan (1998) viser til at profesjonalitet kan ha en positiv effekt på innovasjon, fordi det øker medarbeideres selvtillit, aktiviteten på tvers av avdelinger og enheter, og ikke minst legger til rette for å utfordre status quo. Dette samsvarer blant annet med det informant 1 og 3 nevnte om at de som oftest arbeidet med kolleger i andre avdelinger og enheter i organisasjonen. I tillegg stemte det overens med utsagnene til informant 4, 5 og 8 som viste til at organisasjonen deres hadde en flat struktur uten hindringer for å bidra med kreative og innovative tanker og løsninger både internt og eksternt. Videre viser Damanpour & Gopalakrishnan (ibid) til at vertikal differensiering kan påvirke innovasjon negativt fordi det fører til utfordringer knyttet til kommunikasjon, også mellom ulike nivåer, som er med på å hemme idéflyten. Ingen av informantene opplevde noen form for vertikal differensiering som kunne påvirke innovasjon i negativ retning.

4.1.2 Innovasjonskultur

Oppnå en innovasjonskultur

Å sette opp heldags- og halvdagssamlinger, som informant 1 og 5 nevnte, bidro til å skape en innovasjonskultur i organisasjonene. Informant 1 nevnte at fokuset på disse samlingene var å få et annet modus enn hva de ville fått hvis de skulle hoppet rett inn i et nytt møte. Dette ble vanskeligere under pandemien, men de prioriterte å møtes fysisk,

fordi samlingene var krevende å få til digitalt. Informant 5 mente derimot at disse samlingene, såkalte workshops, forsvant under pandemien, men var noe av det første som kom tilbake da det var mulig å være sammen fysisk. I tillegg nevnte vedkommende at det ikke handlet om å alltid finne en helt ny idé, men også å forbedre og videreutvikle idéer. Dette ble lagt til rette for ved å ta i bruk workshopene.

«Det vi har gjort er at vi må sette opp mer sånn heldagssamlinger, eller halvdagssamlinger, for å på en måte få dykket inn i det da. For det er krevende å sitte og jobbe i ulike prosjekter og så bare hopper inn i et møte om innovasjon. Det er på en måte ikke mulig, så man må sette seg i en litt annen modus.» - Informant 1

Informant 2 nevnte at de ønsket å være gode innovasjonsambassadører, da fokuset deres var på å være innovative og ønsket å involvere resten av organisasjonen i dette arbeidet. For å kunne være innovasjonsambassadører, må de selv være trygge på innovasjon, i henhold til hva de ønsker å oppnå og hvor mye tid som skal legges ned.

«Vi prøver liksom å være tydelige på at vi må forankre det hos oss selv og i våre egne tankesett i første omgang. Hvis vi skal være gode innovasjonsambassadører, for å bruke det ordet, så må vi på en måte være trygg på det selv, hva vi ønsker å få ut av det, og hvor mye tid man skal bruke på det.» - Informant 2

Gjennom perioden på hjemmekontor ble det vanskeligere å drive med innovasjon. En av grunnene var at heldagssamlingene forsvant og dette gjaldt for begge organisasjonene. Ferreira (2015) mener at å arbeide i team, enklere horisontal og vertikal kommunikasjon, og belønningssystemer er viktige bidragsyttere for å opprettholde en høy innovasjonsytelse. Samtidig er det viktig å lage et innovasjonsvennlig miljø innad i organisasjonen. Å oppnå en innovativ organisasjonskultur vil være en driver for innovasjon, som kan sees i sammenheng med *Innovasjonsdrivere under 4.1.1*. Informant 5 nevnte at innovasjon ikke bare var å skape en ny idé, men også fokusere på videreutvikling av de idéene som allerede fantes i organisasjonen. Dette understreker Ferreira (ibid) ved at innovasjon internt blant annet innebærer nye metoder, beslutningstaking om arbeidsdeling og strukturering av nye aktiviteter. Samtidig handler organisatorisk innovasjon om å introdusere metoder for håndtering av interne og eksterne organisasjonsrelasjoner.

Boer (2001) poengterer at en god innovasjonsambassadør ønsker å formidle innovasjon i organisasjonen, og informant 2 viste til at enheten til vedkommende ønsket å være gode innovasjonsambassadører i organisasjonen. Eksempler på dette kan være å se idéer, utfordringer og løsninger mellom ansatte i organisasjonen, som Boer (ibid) viser til. Dermed mente informant 2 at de selv måtte være trygge på innovasjon og hva de ønsker å få ut av å være gode innovasjonsambassadører.

Hjemmekontorets påvirkning på innovasjonskulturen

Alle informantene nevnte at det var vanskeligere å opprettholde en innovasjonskultur på hjemmekontor og så dette i lys av at innovasjon ble vanskeligere å drive med. Informant 3 nevnte at det var vanskeligere med kreative diskusjoner på hjemmekontoret siden de ikke hadde workshops med penn og tavle. I tillegg nevnte vedkommende at de uformelle møtepunktene forsvant. Informant 5 følte at avstanden ble større på hjemmekontor og underbygget dette med at de små idémyldringene som var verdifulle, forsvant. Et annet argument som informant 7 viste til var at møtene på Teams var mer rett på sak. Dette

gjorde at idémyldringen forsvant. I tillegg ble ikke verktøy, som for eksempel Post-it lapper, brukt og de måtte derfor benytte andre digitale verktøy som ikke ble det samme. Til tross for at de fikk det til å fungere, var det ikke like bra som da diskusjonene fant sted fysisk.

«[...] at det [innovasjonskulturen] kanskje har blitt litt vanskeligere å gjennomføre nettopp fordi man, jeg i hvert fall, opplever at det har blitt litt mer sånn avstand og de der små idémyldringene som man kanskje hadde som jeg opplever at kan være veldig verdifulle når man begynner å snakke om innovasjon da, de har kanskje forsvunnet litt [...].» - Informant 5

«Og når hjemmekontor blir veldig sånn rett på sak, eller sånne Teams-møter blir veldig rett på sak, så mister du litt av den der dynamikken da. Du mister litt den der idémyldringen, [...], det finnes verktøy for det, liksom digitalt også, men jeg synes ikke det er det samme i det hele tatt. Man har fått det til å gå, men jeg synes ikke man har fått det til like bra som det blir fysisk.» - Informant 7

Informant 8 savnet å kunne diskutere og drodle med andre, noe som forsvant på hjemmekontor og det var viktig å arbeide aktivt for å komme rundt dette. Det var derfor viktig å oppsøke kolleger for å reflektere og tenke utenfor boksen.

«Jeg som er mer ekstrovert får utrolig mye mer ut av å diskutere og drodle med andre og den faller litt bort. Sånn sett skulle jeg si at det påvirkes av hjemmekontor, så finnes det andre måter å komme rundt det da, men du må kanskje aktivt jobbe for det? Du må oppsøke og tenke på det og huske på det, må liksom ta seg tid til å reflektere og tenke litt utenfor boksen.» - Informant 8

På hjemmekontor opplevde alle informantene at det var vanskeligere å holde på innovasjonskulturen nettopp på grunn av at innovasjon ble vanskeligere. Her nevner Lemon & Sahota (2004) at det å kunne reagere på en endring i en situasjon er en viktig egenskap. Dermed bør ansatte få større grad av autonomi gjennom interaktiv problemløsning og eksperimentering. At kreative diskusjoner ble vanskeligere på hjemmekontor da de ikke kunne arrangere fysiske workshops med penn og tavle og avstanden mellom kolleger ble større, var noen av utfordringene med å holde på innovasjonskulturen. Lemon & Sahota (ibid) mener det er viktig å eksperimentere for å finne framtidige løsninger. Ved å utnytte ressursene og kunnskapsbasen som allerede eksisterer vil det bidra til å konkurrere kortsiktig, men også opprettholde konkurransen i det lange løp. Derfor har informantene tatt i bruk digitale verktøy som et hjelpemiddel, men de mente at det ikke ble det samme som Post-it lapper. Dette nevnes senere i 4.2.2 i delen *Tiltak for å opprettholde kommunikasjon*.

Når det kommer til kreativiteten på hjemmekontor, forsvant den ved at de digitale verktøyene ikke var optimale og at møtene på Teams var mer direkte. Dessuten nevnte informant 8 at det var vanskelig med kreativt samarbeid med andre på hjemmekontor. Dette samsvarer med Lam (2004) med å utnytte oppfinnsomme ressurser og ny teknologi for å oppnå innovasjon. Sett i sammenheng med Reiter-Palmon (2021) og å arbeide virtuelt i Teams med innovasjon, er det både muligheter og utfordringer. Å arbeide med de kreative prosessene digitalt kan både være enkelt og vanskelig, blant annet sett i sammenheng med de menneskelige prosessene som er vanskelig å oppnå digitalt. Dog er det lite forskning på kreativiteten i virtuelle møter.

4.1.3 Innovasjonsbarrierer

Har hjemmekontor blitt en barriere for innovasjon?

Under prosessen med utviklingen av intervjuguidene ble nysgjerrigheten for om hjemmekontor var en barriere for innovasjon stor. Informant 1 var den eneste som eksplisitt sa ja til at hjemmekontor var en innovasjonsbarriere. Vedkommende konkretiserte at det ikke ble samme utbytte av digitale innovasjonsmøter som fysiske. Informant 2 ville ikke påstå at det var en barriere, men heller en utfordring. Dette begrunnet ut fra at de så mindre til hverandre og det var vanskeligere å vite hva hverandre holdt på med. Ved at de snakket mindre sammen på hjemmekontor, bidro dette til at nye tanker og gode svar ble mindre tilgjengelig.

«Vi ser mindre til hverandre. Vet litt mindre hva hverandre holder på med. Vi snakker mindre med hverandre på hjemmekontoret. Og da på en måte får du ikke ... jeg får veldig mye sånne nye tanker og gode svar, i all beskjedenhet, føler jeg når jeg har dialog med folk. For da får jeg liksom snakket ut om ting som jeg ikke har tenkt at jeg har noen tanker eller meninger om, og så får vi liksom diskutert det, og så kan det liksom komme noen gode spørsmål og svar ut av det da.» - Informant 2

Flere av informantene gjorde som informant 2 og brukte ikke begrepet barriere. Informant 5 nevnte at hjemmekontor senket innovasjonstakten litt. Derimot mente informant 8 at det var mer krevende å drive med innovasjon på hjemmekontor, som bidro til å gjøre innovasjonsprosessene mindre effektive.

«Jeg skulle kanskje ikke kalle det for barriere. Jeg skulle si fortsatt at du kan drive innovasjon fra hjemmekontor, men at det blir mer krevende ... at du må ha mer bevissthet over det. Og så vil jeg kanskje si at innovasjonsprosessen blir litt mindre effektiv på hjemmekontor, men ikke en barriere sånn at det ikke finnes mulighet til å være innovativ.» - Informant 8

Da det kom til informant 4, ville heller ikke vedkommende nødvendigvis påstå at hjemmekontor var en innovasjonsbarriere, men at det var viktig å ha et større fokus på innovasjon selv. Samtidig nevnte vedkommende tidligere i intervjuet at hjemmekontor kunne føles som å være i en liten boble hvor det var vanskeligere å få innspill utenfra. Hverken informant 3 eller 6 mente at hjemmekontor var en barriere for innovasjon. Informant 3 begrunnet dette med at det var jobben deres, uavhengig av om de satt på hjemmekontor eller ei. Det eneste problemet vedkommende nevnte var workshopene, men la likevel til at digitale verktøy bidro til å løse dette ganske bra.

Informant 7 virket nølende i svaret sitt på om hjemmekontor var en barriere for innovasjon, men viste til at det var annerledes med digitale møter da det kom til dynamikk. Det tok lengre tid, hemmet de kjappe meningsutvekslingene og kunne bli kaotisk. Derfor mente vedkommende at hjemmekontor fungerte hvis en visste hva som skulle gjøres, men ikke like bra hvis det skulle diskuteres. Informant 8 nevnte viktigheten av den fysiske interaksjonen. Vedkommende stilte også spørsmål om det ville bli enda mer effektivt å benytte bedre verktøy.

«Jeg tror liksom hele dynamikken i et sånn Teams-møte er ganske annerledes. Du venter på tur. Det er litt sånn lægg, du får ikke den der liksom kjappe meningsutvekslingen, og det kan fort bli litt sånn kaotisk hvis du prøver å få til det samme. [...], så jeg synes at hjemmekontor fungerer veldig bra når du vet hva du skal gjøre. Ikke like bra når det er liksom et eller annet nyskapende eller du må liksom diskutere deg litt fram til det. Det fungerer, men det tar gjerne lenger tid.» - Informant 7

«[...] jeg mener jo at det er jo den fysiske interaksjon som er det viktigste ... Litt usikker på hvor mye mer effektivitet man kan få ut av enda bedre verktøy. [...] Å fysisk være i et rom med en hvit tavle med penn å kunne liksom begynne å tegne og post it lapper. Det er liksom det fysiske oppmøtet som er viktig.» - Informant 8

Ved bruk av digitale verktøy mente informant 3 at hjemmekontor ikke var en barriere for innovasjon. Andersen & Sannes (2017) mener at samhandlingsplattformene har bidratt til å få en heldigital arbeidshverdag. Digital teknologi har blitt en essensiell del av organisasjoner og dermed en del av DNAet, og det handler om å utnytte denne teknologien best mulig.

Gjennom intervjuene ble det tydeliggjort at majoriteten mente det oppsto utfordringer på hjemmekontor, men at de ikke nødvendigvis var innovasjonsbarrierer. Både fra organisasjonene i finans- og konsulentbransjen begrunnet informantene at utfordringene bidro til at det ikke ble samme utbytte digitalt, vanskeligere å vite hva andre holdt på med og at innovasjonsprosessene ble mindre effektive. Ettersom hjemmekontor bidrar til hindringer for innovasjon mener Benmansour & Hogg (2002) at det er viktig å undersøke disse barrierene for å hindre at de skal påvirke organisasjonens suksess. Ved å gjøre en analyse av barrierene vil dette gi bedre innsikt i dynamikken av innovasjonsprosessen. Dette kan bidra til at for eksempel utfordringene som informant 5, som mente at takten ble senket, og informant 8, som mente at det var mer krevende, kunne løses. Benmansour & Hogg (2002) mener at en barriere hos flere organisasjoner er ønsket om å ta risikoer og utfordre seg selv til å møte usikkerhet. Ved å være en del av en innovasjonsenhet er det viktig å være bevisst på at innovasjon er risikofylt og at idéer og teorier ikke alltid blir som forventet.

To av informantene sa at hjemmekontor ikke var en barriere, en fra begge organisasjonene, og argumenterte med at det var jobben deres, hjemmekontor eller ei. Dette samsvarer med Das et al. (2018) ved at innovasjonsbarrierer er dynamiske og at de varierer avhengig av hvor i innovasjonsprosessen en er.

Informant 7 mente at det var enkelt å gjøre arbeidsoppgavene hvis en visste hva som skulle gjøres, men at det ble vanskelig da det kom til diskusjon. De fysiske interaksjonene var viktig for informant 1, 2 og 8, og denne dynamikken ble endret i løpet av pandemien. Dette nevnes senere i 4.2.1 *Har hjemmekontor påvirket kommunikasjon rundt innovasjon* ved at det er utfordringer knyttet til fysiske sosiale interaksjoner.

Har hjemmekontor ført til mer eller mindre tid til å drive innovasjon?

Da det kom til om hjemmekontor førte til mer eller mindre tid til å drive med innovasjon, svarte tre av informantene at det ble mindre tid. Informant 1 nevnte blant annet at de måtte samle innovasjonsarbeidet og planlegge mer enn tidligere. Selv om informant 7 poengterte at det var snakk om like lang arbeidshverdag hjemme som på kontoret, så ble det annerledes. Blant annet savnet vedkommende kommunikasjonen som skjedde

ved kaffeautomaten. På hjemmekontor ble det lettere å ha møter digitalt etter hverandre og da var det fort å bli tung i hodet. Informant 8, som var enig i at det ble mindre tid til innovasjon, nevnte også at møtene var lagt opp tett i tett. Dette førte til mindre refleksjonstid. Den møtekulturen som oppsto på hjemmekontoret var negativ for innovasjonsmulighetene, ifølge informant 8.

«Det som har skjedd med hjemmekontor er at kalenderen er helt teppebelagt. Og du sitter egentlig fra morgen til kveld på Teamsmøter liksom. [...]. Mindre rom for refleksjonstid. [...] jeg opplever at kalender/møtekulturen har endret seg gjennom Covid og hjemmekontor. Som er negativt for innovasjonsmuligheten da.» - Informant 8

Da det kom til informant 3, så mente vedkommende at hjemmekontor ikke hadde mye å si da det kom til mer eller mindre tid, siden fokuset var 100% på innovasjon. Dette støttet informant 2 med at vedkommende mente det ble mer fokus, nettopp fordi lederen fokuserte mer på innovasjon. Her nevnte vedkommende også at det var opp til dem å drive med innovasjon, fordi enheten deres faktisk fokuserte på det.

Flere av informantene, fra begge organisasjonene, nevnte at det ble mindre tid til å drive med innovasjon på bakgrunn av blant annet mer planlegging enn tidligere, de uformelle samtalene forsvant og møtene ble lagt tett i tett. Dette samsvarer med Beek & Höfde (2021) som viser til at det er større behov for å tenke annerledes. Ved at de tilfeldige møtene uteblir, blir videreutviklingen av løsninger og idéer mer utfordrende. Samtidig mente informant 8 at refleksjonstiden uteble og hodet ble tyngre. Dette kunne føre til idétørke og da var det viktig å få i gang idéene igjen. Spørsmålet om hvordan organisasjoner kan få til tilfeldige møter digitalt, som kan føre til idéutvekslinger, er fortsatt noe Beek & Höfde (ibid) ikke har kommet fram til.

Gjennom pandemien brukte organisasjoner ulike løsninger i henhold til om de ønsket å fortsette med innovasjon eller sette det på vent. Spesielt i finansorganisasjonen konkretiserte informantene flere ganger i løpet av intervjuene at fokuset deres var på innovasjon. Dermed valgte de å ta i bruk løsningen som Beek & Höfde (2021) beskriver som å prioritere prosjekter og fokusere på å kunne komme med idéer til kundene. Dette betyr at organisasjonen fortsatte med innovasjon, som igjen vil bidra til en god posisjon for videre konkurranse. Den andre løsningen som blir nevnt er å sette prosjekter på pause, noe som var uaktuelt for begge organisasjonene. Likevel er informant 1 uenig i at det ble brukt mer tid på innovasjon under pandemien.

Har hjemmekontor gjort det mer utfordrende å jobbe med innovasjon?

Da vi spurte informantene om det ble mer utfordrende å jobbe med innovasjon, både i team og individuelt, fikk vi utelukkende ja som svar. Samtidig var det flere ulike svar, både da det kom til team og individuelt. Informant 2 forklarte at det både var enklere og vanskeligere. Vedkommende mente at det var enklere fordi h*n fikk mer tid og de «obligatoriske oppgavene» gikk fortere. Samtidig ble det vanskeligere fordi de satt mye alene. Informant 8 mente at det var mer utfordrende på hjemmekontor, men at å arbeide individuelt ikke burde være noe forskjell. Da det kom til team derimot mente vedkommende at det var bedre å møte fysisk.

«Jeg synes det er mer utfordrende i hjemmekontor-kontekst. Individuelt, så burde det egentlig ikke være noe forskjell. Men på team er det ingen tvil om at jeg synes det er bedre når man fysisk møtes.» - Informant 8

Informant 1 mente at det var krevende å kalenderfeste ulike samarbeid, både da det kom til det individuelle nivået, men også i team. Informant 5 mente også at det var mer utfordrende å sette opp møtepunkter digitalt. Samtidig opplevde vedkommende at da h*n først var i et møte, var det temaet for det møtet som skulle fokuseres på. Derfor ble det færre samtaler som kunne bidra til tillits- og nettverksbygging. Informant 6 nevnte også at det var mer utfordrende med innovasjon både i team og individuelt, da det var vanskeligere å få med seg hva andre holdt på med på hjemmekontor. Informant 7 mente at det var vanskeligere, både i team og individuelt, ettersom det ikke var mulig å være fysisk sammen.

Majoriteten svarte under intervjuene at det var mer utfordrende å drive med innovasjon under pandemien, noe som stemmer overens med undersøkelsen fra Digitaliseringsdirektoratet (2021). Der mente 75% at pandemien hadde bidratt til å hemme innovasjon. Til tross for at informant 2 mente at det ikke burde være forskjell individuelt og i team, mente de resterende av informantene at begge arbeidsmetodene var utfordrende. Informant 8 mente likevel at det ikke burde være noe forskjell individuelt. NOU (2021) mener at det er usikkert hvordan løsningen med hjemmekontor blir etter pandemien og vil avgjøres på grunnlag av hvordan ansatte mener det har fungert og hvordan ledere har vurdert fjernledelse. Som for informantene, har også svarene fra NOU vært sprikende og hjemmekontor ble opplevd ulikt. Det virket som om flere fra begge organisasjonene hadde samme oppfatning av hjemmekontor og dets utfordringer, hvis vi ser organisasjonene opp mot hverandre. Når det kommer til kalendermøter, den uformelle praten og tillits- og nettverksbygging nevnes dette i 4.2 *Samhandling*.

4.2 Samhandling

4.2.1 Har hjemmekontor påvirket kommunikasjon rundt innovasjon?

Hjemmekontor påvirket måten å kommunisere om innovasjon. Fra å kunne ta praten ved kaffemaskinen til å sitte hjemme for seg selv foran dataskjermen, var en omveltning for mange. I intervjuene ble det vektlagt fra flere av informantene at de gode diskusjonene skjedde fysisk. Av totalt åtte informanter var det fem som nevnte at de gode diskusjonene skjedde fysisk, mens det var én informant som var usikker på om hjemmekontor hadde noe påvirkning. De to resterende informantene nevnte ikke noe om de gode diskusjonene skjedde fysisk eller digitalt. Informant 1 mente til tross for at digitale møter var mer effektive, var det stort sett bedre å møte folk fysisk på grunn av bedre dialog. Likevel mente informant 2 at det ikke ble gode diskusjoner da vedkommende opplevde at diskusjonene på Teams ble hakkete på grunn av at en ble nødt til å gi ordet til den som skulle snakke.

«[...] også en del møter som går mer effektivt digitalt da. Men stort sett så er det jo bedre å møte folk da. Det blir jo bedre dialog når man treffer folk. [...] man er tettere på når man er fysisk.» - Informant 1

«[...] og at diskusjoner over Teams, det blir litt sånn hakkete, og vi får liksom ikke noen gode diskusjoner der da, det blir litt sånn «værsågod, du», og så mister man liksom flyten i diskusjonen.» - Informant 2

Dette til tross, så var både informant 1 og 2 indirekte enige om at de gode diskusjonene skjedde fysisk, mens lederen deres mente at de faste møtepunktene, uansett fysisk eller digitalt, ville diskusjonene hatt de samme temaene. Dermed var lederen usikker på om hjemmekontor hadde en påvirkning på kommunikasjonen rundt innovasjon.

«[...] så jeg vet ikke om det [hjemmekontor] som har hatt så mye påvirkning. Det er jo mer det at man mister den praten rundt bordet da.» - Informant 3

En vesentlig sak som informant 7 nevnte, var at det var enklere å fange opp misforståelser på kontoret enn digitalt. Dette fordi på kontoret var en tettere på hverandre og dermed var det lettere å fange opp misforståelser. På hjemmekontor kunne det ta lengre tid før slike misforståelser ble oppdaget, da det var lengre avstand mellom kolleger da en ikke satt sammen. Informant 8 underbygget dette ved at vedkommende nevnte at en får mye gratis av å møtes og arbeide sammen på kontoret, og at Teams kunne bli en barriere for mange for å blant annet kommunisere med lederen.

Da vi spurte informantene om hva de tenkte om en hybrid arbeidshverdag etter pandemien, var alle positive til å innføre en hybrid løsning. Den ene informantene satte det på spissen ved å si at vedkommende kom til å slutte dersom dette ikke ble den nye arbeidshverdagen i organisasjonen.

Under intervjuene var det flere av informantene som nevnte at de gode diskusjonene skjedde fysisk. Danilova et al. (2021) er enig med informant 1 om at digitale møter blir mer effektive. Et av argumentene for effektivitet er å slippe reiseveien. På den andre siden er det enklere å ha de mer personlige møtene fysisk, men ingen av informantene nevnte noe om hvilke møter de foretrakk fysisk og digitalt, men alle ønsket en hybrid arbeidshverdag. Funnene til Molstad & Aspeli (2020) stemmer også overens med informant 1 ved at de nevner at møtene blir mer effektive digitalt, samt at de blir mer inkluderende. Informant 2 nevnte at møtene på Teams var hakkete og dermed vanskeligere å få gode diskusjoner, som underbygges av Danilova et al. (2021) ved at teknologien har mye å si for møtet og at samarbeid kan bli vanskeligere ved for eksempel å delegere hvem som skal snakke når. Samtidig viser flere funn at samarbeid og kommunikasjon fungerer bra digitalt.

Khourdajie (2020) presenterer flere argumenter for at fysiske møter er bedre enn digitale, noe fem av informantene nevnte. Et av de viktigste aspektene ved innovasjon er å diskutere og utforske komplekse temaer og muligheten til å diskutere spontant for å ta beslutninger. Likevel kan følelsen av å være et team forsvinne på hjemmekontor. Dessuten viser også Khourdajie (ibid) til at muligheten for tekniske feil er større på hjemmekontor. Til tross for at informant 1 og 2 nevnte at de gode diskusjonene skjedde fysisk, var lederen deres usikker på om hjemmekontor hadde noen påvirkning. Samtidig mente vedkommende at samtalen rundt bordet forsvant, noe Khourdajie (ibid) viser til ved at det ikke oppstår spontane samtaler lengre.

Ifølge informant 7 var det enklere å oppdage misforståelser på kontoret enn digitalt. Ved at ansatte var på kontoret, mente informant 8 at en fikk mye gratis ved å arbeide sammen. Newman & Ford (2021) mener at det er lederne sitt ansvar å opprettholde kommunikasjon. På denne måten hindrer en at misforståelser oppstår. Jacobsen & Thorsvik (2019) nevner at kommunikasjon oppfattes ulikt, og for å unngå dette er det viktig med en felles forståelse innad i organisasjonen. Vedøy (2020) viser til at det er

vanskeligere å gi alle samme informasjon når kommunikasjonen skjer digitalt. Kommunikasjon blir dermed mindre effektiv. For å få effektiv kommunikasjon mener Faleti (2017) at beskjeder må gis klart og tydelig, og dermed hindre sannsynligheten for at misforståelser skjer. Ergo er det mulig å hindre konflikter. Ved å fjerne misforståelser vil dette ifølge He et al. (2022) bidra til å øke effektiviteten på hjemmekontor.

Både informantene og Hansen (2021) ønsker en hybrid arbeidshverdag etter pandemien sin slutt. Til tross for at de ønsker en hybrid arbeidshverdag, nevner NOU (2021) at det er opp til hvordan ansatte og hvordan de stiller seg til hjemmekontor og hvordan ledere har opplevd fjernledelse å avgjøre, siden hjemmekontor oppleves ulikt. En annen undersøkelse gjort av Hansen (ibid) viser at hybridkontoret har kommet for å bli. I tillegg nevner Tønnessen (2020) at hjemmekontoret bidrar til endringer i arbeidsmåten.

4.2.2 Kommunikasjon under pandemien

Uformell kommunikasjon

Et tema som uoppfordret ble nevnt av syv informanter var uformell kommunikasjon, som for eksempel skjedde ved kaffeautomaten. Informantene så på den uformelle samtalen som essensiell blant annet for trygghet og å skape innovasjon. Dette ble savnet på hjemmekontor, og var noe som kunne bidra i samtaler som var viktige for både det innovative aspektet og samarbeidet i organisasjonen. Informant 1 nevnte at en var mye tettere på hverandre fysisk og det var fort gjort å gå glipp av den daglige refleksjonen med medarbeiderne på hjemmekontor. Informant 6 opplevde at den uformelle kommunikasjonen kunne bidra til innovasjon, men at den ikke var lik som før. Dessuten mente informant 5 at småprat på Teams ble unaturlig. Den uformelle kommunikasjonen bidro til å bygge nettverk og skape trygghet.

«[...] den derre uformelle kommunikasjonen er ikke til stede på samme måte i nærheten. Og det er kanskje der mye av innovasjonen kommer da.» - Informant 6

«[...] samholdet synes jeg jo er litt svakere enn før da. Det er litt sånn awkward på en måte å skulle sitte og småprate altfor lenge på Teams, kanskje også fordi det blir litt sånn enveis, [...]. Den uformelle praten som jeg tror er ekstremt viktig for å nettopp bygge nettverk og bli trygg i rollen og å vite hva man skal gjøre, bli trygg på sine kolleger og bygge tillit da.» - Informant 5

Informant 8 underbygget begge påstandene ved at vedkommende nevnte at det var noe annet å møte en kunde i korridoren eller ved kaffeautomaten der samtalene kom mer spontant. Det var noe annet da en faktisk måtte gå aktivt inn for å ta kontakt med kunden på Teams eller via telefon, og det førte til at det ble mer formelt enn ønsket.

Da de uformelle samtalene uteble var det flere av informantene som savnet fellesskap og samhold, og en av grunnene til dette var at småpratningen uteble på Teams. Småpratning er viktig for å bli trygg i rollen og mer innovativ. Ifølge Denner & Koch (2022) er den uformelle samtalen viktig for å bygge en relasjon, men også for å opprettholde relasjonen. Dette bidrar til at ansatte føler seg mer integrert i teamet, samt som en del av organisasjonskulturen. Ved at den uformelle kommunikasjonen forsvinner, så mistes den private rollen. Den private rollen er viktig for at ansatte skal bygge relasjoner til hverandre.

Ved at de daglige uformelle samtaler forsvant savnet flere av informantene å sparre med hverandre, samarbeide og tenke innovativt sammen i en uformell sammenheng. Fayard et al. (2021) nevner at samarbeidet for å skape innovative idéer og løse komplekse problemer blant annet skjer ved kaffemaskinen, som igjen kan bidra til høyere produktivitet. Ved at den uformelle praten uteble på hjemmekontoret bidro det til at innovasjonen gikk ned, slik informant 6 uttrykte. Dette ser vi blant annet i eksempelet til Fayard et al. (ibid) om organisasjonen som valgte å fjerne kaffemaskinen for å spare penger og utgivelsene gikk ned. Dette er et bevis på hvor viktig kaffepraten er og at den kan bidra til verdifullt samarbeid.

På hjemmekontoret ble den uformelle samtalen savnet, noe som taler mot studien fra Denner & Koch (2022). Studien viser at under distribuert arbeid blir den uformelle kommunikasjon mindre viktig, men samtidig er dette en studie som ble gjennomført før de ble pålagt hjemmekontor. Derfor er det usikkert om dette har blitt endret underveis i pandemien. Samtidig nevnte syv av informantene at de savnet kaffepraten som fant sted på kontoret som i stor grad bidro til uformelle samtaler. Blanchard (2021) nevner, i motsetning til Denner & Koch (2022), at alle ansatte savner fordelene som blir gitt ved uformell kommunikasjon. Newman & Ford (2021) viser i sin studie til at ansatte ikke får noe utbytte av kaffepraten lengre, da den ikke er til stede på lik måte. Ved at kaffepraten ikke oppstår vil det bidra til en følelse av å bli utelatt fra samtaler og samtidig føre til at misforståelser lettere oppstår. Dette nevnte informant 1 ved at det var fort gjort å gå glipp av informasjon, da den daglige kommunikasjonen ikke var til stede. Derfor er det viktig, ifølge Newman & Ford (ibid), å få klarhet og forutsigbarhet for at virtuelle team skal fungere. Kommunikasjonshull vil lettere oppstå og vil føre til redusert tillit blant ansatte, noe vi kommer tilbake til i 4.2.3 i delen *Tillit og tillitsbasert ledelse*. Ved at syv informanter nevnte at de savnet den uformelle praten da det kom til å være innovativ på hjemmekontor, kan det bety at dette var viktig for informantene fra begge bransjer.

Terskel for å ta kontakt

Under intervjuene ble vi oppmerksomme på at flere av informantene syntes at terskelen for å ta kontakt ble høyere på hjemmekontoret. Dette gjaldt ikke nødvendigvis at det ble skumlere å ta kontakt, men flere av informantene nevnte utfordringer knyttet til større avstand og ikke praktisk gjennomførbart. Informant 6 nevnte under intervjuet at vedkommende var nødt til å ta mer ansvar på hjemmekontor, ettersom det ikke var praktisk gjennomførbart å stille alle spørsmålene eller avklaringene som normalt skjedde ved for eksempel kaffeautomaten. Dette bidro til at avklaringene rundt innovasjon kunne stoppe opp. Dermed var en nødt til å ta mer ansvar for å ikke sitte en dag uten å produsere. Kommunikasjonen tok lengre tid digitalt enn hva den ville gjort fysisk.

«[...] altså det handler ikke om at det ikke er greit lenger. Det handler bare om at det ikke er praktisk gjennomførbart. [...] Og man kan alltid bare sende spørsmål på chat, men ... Da må man gjøre det da, og så svarer kanskje ikke person, eller så holder de en presentasjon så de ikke får det med seg, eller så er det på en måte ... Jeg vil jo si at det er lettere å spørre ansikt til ansikt.» - Informant 6

Informant 8 nevnte i sammenheng med lederperspektivet at avstanden mellom medarbeider og leder ble større på hjemmekontor, nettopp fordi kaffepraten som naturlig fant sted på kontoret ikke forekom digitalt. Samtidig nevnte informant 7 at det ble tyngre å snakke med kolleger, nesten som en barriere, ved at de var lengre unna.

Vedkommende nevnte også at det ikke alltid var lett å vite hva kolleger egentlig drev med. Informant 2 uttalte at avstanden ble større på hjemmekontor. Derfor måtte de bli flinkere til å ringe på Teams eller telefon, og ikke få følelsen av å forstyrre noen.

Flere av informantene nevnte at terskelen for å ta kontakt med kolleger ble større på hjemmekontor og ansatte ble nødt til å ta mer ansvar, ifølge informant 6. Både informant 6 og 8 nevnte kaffepraten som et naturlig sted for avklaringer eller en kort samtale om hva som skulle gjøres. Dette samsvarer også med informant 2 og 7, som stemmer overens med Blomqvist et al. (2022) ved at terskelen for å ta kontakt blir større på hjemmekontor. Dette skjer spesielt når det er snakk om råd eller små avklaringer som enkelt ville ha funnet sted på kontoret. Blomqvist et al. (ibid) nevner også at slike avklaringer blant annet skjer ved kaffeautomaten, som både informant 6 og 8 nevnte. Terskelen for å ta kontakt ble derfor nevnt av informanter i begge bransjer.

Tiltak for å opprettholde kommunikasjon

Det ble gjort flere tiltak for å opprettholde kommunikasjon på hjemmekontor. Finansorganisasjonen innførte Teams i mars 2020. Tidligere brukte de Skype som var helt annerledes enn Teams, ifølge informant 3. Informant 1 nevnte at Teams var planlagt innført høsten 2020, men ble på grunn av pandemien framskyndet et halvt år. I konsulentorganisasjonen brukte de for det meste Teams, både hos kunder og innad i organisasjonen. Selv om organisasjonen hadde brukt Teams internt flere år før pandemien inntraff, var dette for det meste for globale og interne møter.

Fire av informantene, tre i konsulentbransjen og én i finansbransjen, nevnte samarbeidsverktøyet Miro. Miro er, som informant 1 beskrev, et teknisk hjelpemiddel som bidro til å gjøre innovasjonsarbeidet enklere på hjemmekontor. Samtidig opplevde informant 1 at det ikke ble samme utbytte av digitale innovasjonsmøter som fysiske. Andre verktøy som ble nevnt var Zoom og Mural. Konsulentorganisasjonen har alltid vært opptatt av å teste nye verktøy som kunne bidra til å utføre arbeidsoppgaver, som for eksempel førte til å være mer innovative.

«Også har vi jo brukt Miro som er et digitalt whiteboard. Så det er det vi bruker hovedsakelig på en måte som et teknisk hjelpemiddel i innovasjonsarbeidet da, men vi får jo ikke det samme utbytte av digitale innovasjonsmøter som man gjør av fysiske.»

- Informant 1

På bakgrunn av at kolleger ikke hadde de samme møtepunktene digitalt som fysisk, ble det et økt behov for å sette flere møtepunkter. På denne måten kunne de blant annet oppdatere hverandre på hva de arbeidet med. Det var to fra finansbransjen og tre fra konsulentbransjen som nevnte endret møtestruktur i form av at det ble flere møter. Informant 5 mente at møtepunktene var viktig for å spre informasjon, noe det ikke var behov for tidligere. Både informant 6 og 8 nevnte at negative effekter med hjemmekontor var følelsen av at fellesskapet forsvant, og derfor var fellesskapet viktig for å bygge en felles kultur. Informant 1 understreket at behovet for flere strukturerte møtepunkter økte og at dette ble en måte å informere om framdrift i eget arbeid, samt muligheten til å bistå hverandre.

«Så har vi satt opp noen flere møtepunkter bare for å få en sånn fot i bakken som man normalt ikke hadde hatt behov for å formalisere i form av en møteinnkalling, men som vi har gjort nå rett og slett bare for å spre informasjon ut.» - Informant 5

«[...] men det er mer det at man får ikke med seg hva som skjer, så man må ha noen møtepunkter for å på en måte informere hverandre om framdrift og om det er noe som er utfordrende, om man burde gjøre noe annerledes.» - Informant 1

Informant 2 nevnte at etter hjemmekontor ble pålagt, innførte de «Monday commitments» der planene for hva som skulle gjøres den kommende uken, hva de ønsket å oppnå og hva en forpliktet seg til å fullføre før fredagen var omme ble formidlet. Samtidig satte de av en halvtime for å snakke om alt mulig annet, som for eksempel hva som skjedde i helgen. Vedkommende mente at denne samtalen hadde en verdi som ikke skulle undervurderes. Informant 8 fortalte at i deres organisasjon i konsulentbransjen satte de av tid annenhver uke for en kaffeprat. Da var målet å ha en uformell samtale på morgenen der de ikke hadde en agenda, men mer hva som skjedde i livene deres og om de hadde noe spennende å dele. Dette var ikke noe de hadde tidligere, og førte til endringer i møtestrukturen.

Begge bransjene hadde økt bruk av Microsoft Teams etter pandemien inntraff. Finansorganisasjonen brukte Skype før pandemien, og ifølge NS (2021) er det mulig å få en type løsning av Skype og Office 365 i Microsoft Teams. Dette bidrar til enda større fleksibilitet i hva som kan gjøres på plattformen og at muligheten for å kommunisere effektivt blir større. Ettersom begge organisasjonene skulle ha kontakt med flere ulike team, vil Teams ifølge NS (2021) være med på å spesiallage team ut fra hvilke prosjekter som skal fullføres. Ved å ta i bruk Teams vil automatisering av forretningsprosessene skje. Miro er også en løsning som bidro til å gjøre innovasjonsarbeidet enklere på hjemmekontor for informanter i begge bransjer.

En av fordelene med flere møtepunkter var informasjonsspredning og dette var tiltak begge organisasjonene tok i bruk. Vedøy (2020) viser til at fordelen med flere møtepunkter er at det er fort gjort å glemme å informere alle om viktig informasjon. Derfor er det viktig at de blir gjort oppmerksomme på å informere alle, da informasjonsspredning hemmes på hjemmekontor. Flere og faste møtepunkter fører til mer struktur og effektivitet. Dette stemte overens med det informantene opplevde. Moe (2021) viser til at flere strukturerte og regelmessige møtepunkter vil være nyttig for ledere og medarbeidere for å få overblikk over status. Videre viser Moe (ibid) til at møtepunkter gir rikelig informasjon til ledere, men ikke like god informasjon som de ville hatt tilgjengelig ved kontoret. Informant 1 så på flere møter som positivt ved å informere om egen framdrift og muligheten for å samarbeide. Jacobsen og Thorsvik (2019) understreker at uten koordinering og samarbeid vil det være vanskelig å oppnå kommunikasjon. Kommunikasjon er grunnsteinen til koordinering av oppgaver innad i organisasjonen.

Informantene opplevde at nye møtestrukturer bidro til tilhørighet og samspill som var en mangelvare på hjemmekontoret. Johnson og Murphy (2020) viser til at en sterk møtestruktur kan bidra til normalitet og fellesskap i en unntakstilstand. Å glemme viktigheten av møter kan minske suksessen. Molstad og Aspeli (2020) støtter Johnson & Murphy (2020) ved at de mener at en god møtestruktur vil bidra til en inkluderende og engasjerende opplevelse for alle.

Flere av informantene, både i konsulent- og finansbransjen, nevnte at det ble satt av tid til uformelle samtaler på hjemmekontor. Dette samsvarer med funn fra Beek og Höfde

(2021) som understreker at det er viktig å tilrettelegge og sette av tid til personlige samtaler for ikke å miste det mellommenneskelige aspektet i alle Teams-møtene. Vedøy (2020) nevner også at det er viktig å ikke droppe den uformelle sosiale kontakten.

4.2.3 Ledelse

Har ledelse endret seg?

Ettersom pandemien i stor grad endret måten å arbeide på, ble vi nysgjerrige på om bruk av hjemmekontor påvirket ledelse og hvorvidt ledelse endret seg i løpet av pandemien. Kun to informanter mente at ledelse endret seg i løpet av perioden. Noe som kom fram i flere av intervjuene var at det ble større avstand mellom kolleger som gjorde det mer utfordrende å ha oversikt over hva andre arbeidet med. Dette understreket informant 7 betydningen av ettersom hjemmekontor førte til at distansen mellom kolleger ble større på grunn av manglende informasjon om hverandres arbeidsoppgaver. I tillegg opplevde vedkommende at det var inngripende å tilegne seg denne informasjonen, selv om den kunne være nyttig i eget arbeid.

Informant 3 vektla at hjemmekontor ikke hadde stor betydning for vedkommende sin måte å lede på basert på hvor medarbeiderne befant seg, ettersom de allerede arbeidet distribuert innad i organisasjonen. Derfor kunne de ikke alltid møtes til tross for at alle befant seg ved kontoret. I motsetning til informant 3, opplevde informant 8 at det på flere måter ble mer utfordrende å lede fra hjemmekontor. Dette som følge av at en mistet nærheten til medarbeiderne og at det var utfordrende å plukke opp deres behov via en skjerm, som førte til at ledelse ble mer tidkrevende.

«Hva jeg mener er viktig ledelse har ikke endret seg, men hvor enkelt det er å utøve det, det er endret. Jeg opplever at det krever mye mer. Jeg er veldig opptatt av å være tilgjengelig, å være inkluderende, at man skal oppleve at det veldig enkelt å komme til meg og prate med meg, og der merker jeg at Teams på en måte ble litt sånn barriere for flere. Jeg måtte ta mange flere telefoner. For vi måtte bruke mye mer tid, altså jeg brukte mye, mye mer tid på ledelse i korona enn hva jeg kunne gjøre ellers, fordi du får så mye gratis av å møtes og jobbe litt sammen på kontoret og sånn.» - Informant 8

Gode menneskelige egenskaper viste seg å være essensielt på hjemmekontor, noe flere av informantene vektla. Informant 5 og 8 fortalte at behovet for å se på menneskelige og personlige aspekter ble forsterket. Informant 5 la i tillegg vekt på at dette gjaldt nyansatte så vel som ansatte som arbeidet i organisasjonen før pandemien, fordi opplevelsen av hjemmekontor var subjektiv uavhengig av antall år i organisasjonen.

«Så jeg tror det har vært en sånn variasjon da som har vært viktig å følge med på, og som også er viktig i forbindelse med ledelse. At ulike folk har ulike behov på ulikt tidspunkt. Og det er jo noe som man virkelig må ta inn over seg som jeg tror har blitt veldig tydelig her da.» - Informant 5

Et annet tema som ble trukket fram av informant 3, 5 og 6 var selvledelse. Informant 6 trakk fram at evnen til selvledelse ble styrket på hjemmekontor, noe som kunne være positivt for individets og organisasjonens utvikling i form av at medarbeiderne ble mer autonome.

«Evnen [til] selvledelse, det er jo blitt styrket.» - Informant 6

Gjennom intervjuene kom det fram at flere av informantene opplevde det som inngripende å få oversikt over andre sitt arbeid, siden det måtte etterspørres. Gil et al. (2011) viser til at økt bruk av informasjons- og kommunikasjonsverktøy kan by på utfordringer som mangel på delte arbeidsprosesser og normer, som informantene opplevde.

I løpet av tiden på hjemmekontor opplevde både medarbeidere og ledere at de mellommenneskelige aspektene ved ledelse ble viktigere. Det var mer utfordrende å få innblikk i hvordan kolleger hadde det på arbeid via en skjerm, og lederen i konsulentorganisasjonen opplevde derfor at ledelse ble mer tidkrevende på hjemmekontor. Dette samsvarer med Beek & Höfde (2021) sin artikkel om at det ble essensielt å se hele mennesket og ha gode mellommenneskelige egenskaper på hjemmekontor. I tillegg fortalte informantene at ledelse ble mer utfordrende på hjemmekontor ettersom medarbeidere hadde ulike behov til ulik tid, som medførte annerledes oppfølging. Beek & Höfde (ibid) understreker at lederne som lykkes best på hjemmekontor er de som ser sine medarbeidere og benytter deres styrker. Forskningen til Gil et al. (2011) viser til at tradisjonelle ledelsesmetoder ikke egner seg godt på hjemmekontor uten fysisk kontakt. På bakgrunn av dette legger Gil et al. (ibid) til grunn at lederne som er i stand til å ha flere roller samtidig vil være mer effektive, og ikke minst være en motivasjon for sine medarbeidere i møte med komplekse situasjoner. I motsetning til lederen i konsulentorganisasjonen opplevde ikke lederen i finansorganisasjonen at ledelse ble mer krevende på hjemmekontor, fordi vedkommende og medarbeiderne allerede arbeidet distribuert innad i organisasjonen.

Fernandez & Shaw (2020) viser til at det under krisetider er mer effektivt med fordeling av lederansvar enn andre tilnærminger som kunne føre til økt motivasjon som følge av større deltakelse og utstrakt bruk av selvledelse. Dette samsvarte med informantenes uttalelser i form av at flere opplevde større tilknytning til sine arbeidsoppgaver, og trivdes med å lede seg selv og dermed kunne tilpasse arbeidshverdagen i større grad. Molstad & Aspeli (2020) sin forskning viser også at fysisk avstand kan føre til autonomi, tillit og ansvar. Dette samsvarte også med informantenes opplevelse, da de i større grad var selvdevisne på hjemmekontor med høy grad av tillit fra lederen deres. Wadel (2006) og Galanti et al. (2021) viser til at selvledelse gir rom for å analysere og være selvkritisk til egen atferd, slik at de kan regulere egen ytelse og motivasjon. Opplevelsene fra informantene stemte overens med dette, ved at det ga rom for videreutvikling av egne ferdigheter.

Kontrollbehov

Da alle ansatte ble pålagt hjemmekontor ble ledelse et aspekt som måtte endre format. Dette medførte at ledere måtte ta et valg om de skulle ha tettere oppfølging og kontroll på sine medarbeidere eller utøve tillitsbasert ledelse. Ingen av informantene opplevde at hjemmekontor medførte et større kontrollbehov blant ledere. Både informant 3 og 5 understreket at organisasjonene deres utøvet frihet under eget ansvar. Også informant 7 trakk fram dette og vektla at det var mange ledere som hadde et tillitsforhold til sine medarbeidere, som også var til stede før pandemien. Informant 3 vektla at forholdet til medarbeiderne var tillitsbasert i form av at de ikke hadde noe rapportering eller timeføring. Informant 8, som informant 3, fortalte at vedkommende utøvet tillitsbasert ledelse, og mente det var essensielt blant annet for engasjement blant medarbeidere.

«Jeg opplever at det er frihet under ansvar nå, og det opplever jeg at det også var før.»
- Informant 5

Under intervjuene kom det fram at ingen av medarbeiderne opplevde et økt kontrollbehov fra sine ledere, og ingen av lederne opplevde et økt behov for å ha kontroll på sine medarbeidere. Ifølge Spagnoli et al. (2020) kan en drastisk organisasjonsendring medføre at ledere i større grad vil kontrollere medarbeidernes ytelse, ettersom de mister mye av kontrollen som er tilgjengelig på kontoret. Dette kan oppleves som inngripende ettersom en konstant opplever å måtte være tilgjengelige. Piccoli & Ives (2003) viser til at økt kontroll i form av rapportering og direkte delegering av oppgaver kan være med på å svekke tilliten mellom leder og medarbeider. På bakgrunn av dette vil utstrakt kontroll kunne svekke graden av autonomi og selvledelse i team, som Moe et al. (2010) understreker.

Lederne sine tiltak

Begge lederne gjorde tiltak da hjemmekontor ble pålagt. Informant 3, lederen i finansbransjen, innførte en-til-en samtaler med alle medarbeiderne annenhver uke slik at det var enklere å få oversikt over det distribuerte teamet, samtidig som det ga medarbeiderne mulighet til å ta opp saker med lederen. Vedkommende var innstilt på at det var noe de kom til å fortsette med etter pandemien, fordi det var en positiv og nyttig opplevelse. Informant 8 kommuniserte derimot over Teams og telefon med medarbeidere som trengte oppfølging. For enkelte var det nok å kun kommunisere med lederen på Teams, mens for andre var det viktigere at de ringte for å få en annen relasjon enn ved å skrive meldinger.

«[...] men det som jeg gjorde da jeg startet [i pandemien], var hvertfall å ha sånn en-til-en [samtale] annenhver uke med alle sammen. Da vet jeg hva de holder på med av ulike ting, og det jeg tenker når vi begynner å komme litt tilbake på kontoret, så tenker jeg det er noe som vi skal fortsette med da, fordi det har vist at det [samtalene] har vært veldig positivt. Selv om i starten så tenkte jeg det virker som veldig tett oppfølging, men det har vist seg å være nyttig.» - Informant 3

«Jeg prøvde liksom å sende sånne små Teams-meldinger, for det går jo veldig sånn enkelt: «Hvordan går det liksom? Hvordan har du det?», [...] Men så var det enkeltpersoner som jeg følte at jeg måtte litt hyppigere følge opp, tettere, og da tok jeg fram telefonen faktisk. Og ringte. Du får en litt annen relasjon via telefon enn via Teams.» - Informant 8

I løpet av pandemien måtte lederne være mer synlige, noe de løste på forskjellige måter. Samtidig var nøkkelen for begge å øke kommunikasjonen rundt innovasjon ettersom den naturlige oppfølgingen ved kontoret ikke var mulig. Dette samsvarer med det Beek og Höfde (2021) nevner om synligere leder og økt kommunikasjon. Ved økt kommunikasjon og synlighet blant lederne ønsker de å vise at de er tilgjengelige og ønsker å ha kontakt med sine medarbeidere, men ikke nødvendigvis daglig. I tillegg mener Farbrot (2018) at kommunikasjon er viktig for å utvikle gode relasjoner, både hos ledere og medarbeidere. Dette stemmer også overens med Newman & Ford (2021) ved at ledere må være oppmerksomme når både den uformelle og ikke-verbale kommunikasjonen uteblir for å opprettholde en tillitskultur. Samtidig nevner Vedøy (2020) at det er viktig å være forsiktig med å tolke det som blir lest og sett. Dette argumenteres av Jacobsen & Thorsvik (2019) ved at informasjonen kan oppfattes ulikt, som nevnt tidligere i

diskusjonen under 4.2.1 *Har hjemmekontor påvirket kommunikasjon rundt innovasjon*, og det er dermed viktig at det blir tilnærmet en felles forståelse innad i organisasjonen.

Tillit og tillitsbasert ledelse

Som følge av at ledere ikke lengre hadde mulighet til å møte sine medarbeidere på kontoret, ville vi undersøke om dette medførte økt tillit eller ikke. Informant 1 vektla at tilliten hadde vært til stede hele tiden, ikke bare under pandemien, og understreket at vedkommende sin leder alltid har hatt større fokus på leveranser og resultater enn antall timer nedlagt arbeid. Generelt sett var majoriteten av informantene av den oppfatning at graden av tillit ikke endret seg på hjemmekontor. Likevel hadde informant 2 inntrykk av at ledelsen i organisasjonen fikk høyere tillit i løpet av perioden. I tillegg understreket vedkommende at pandemien beviste at arbeidssted ikke hadde betydning for arbeidsinnsats eller kvalitet. Informant 6 underbygget utsagnet til informant 2 om at arbeidssted ikke la noen begrensninger på arbeidet som ble lagt ned, og trodde at tilliten til medarbeidere økte under pandemien på bakgrunn av at leveransene var bra eller bedre enn tidligere.

«Min leder har alltid sagt: «jeg bryr meg ikke om når eller hvor du gjør oppgavene dine, så lenge du leverer det du har sagt at du skal levere.» [...]. Men det viktigste er jo å løse oppgavene, ikke å klokke inn åtte timer [...].» - Informant 1

«Er det noe man har sett, så er det at hvorhen folk jobber fra ikke har noe å si på det de leverer, om det er antall timer eller kvaliteten på jobben de gjør.» - Informant 2

Informant 3, leder i finansorganisasjonen, viste til at det var kvaliteten på leveransene som ga tillit til medarbeiderne, og ikke å vite hva de gjorde til enhver tid. Vedkommende la vekt på at h*n ikke var interessert i å kikke medarbeiderne sine over skulderen hele tiden. Informant 8, leder i konsulentorganisasjonen, vektla sitt fokus på å utøve tillitsbasert ledelse, og understreket at medarbeiderne får mye frihet hvis leveransene var gode. En av informant 8 sine medarbeidere, informant 4, understøttet utsagnet om frihet og fortalte også at det var mulig å få bistand, både fra leder og andre medarbeidere, dersom noen arbeidsoppgaver opplevdes som utfordrende.

«Så jeg tror den her tillitsbaserte ledelsen har liksom tvunget seg fram i veldig mange måter. Så lenge resultatene går bra og ting går bra, så er det ingen som setter spørsmålstegn ved noe, da har man veldig mye frihet. Sånn opplever jeg at det er, sånn prøver jeg å være med mine medarbeidere.» - Informant 8

*«Jeg føler vi gjør vår egen greie på en måte og h*n stoler på at vi sier ifra hvis det er noe. H*n tar jo tak hvis det er noe som ikke er riktig, selvfølgelig. Også har man skapt en terskel som gjør at det er lett å si ifra hvis det er noe man føler ikke fungerer.» - Informant 4*

I løpet av pandemien tilbragte ansatte langt mer tid alene enn sammen med sine kolleger. Dette kan ha vært utfordrende for de personlige relasjonene, som videre kan påvirke tilliten blant kolleger. Informant 5 trakk fram det negative aspekt ved å ikke møtes fysisk så ofte, nemlig at nærheten forsvant, og dermed kunne også tilliten svekkes.

«Det eneste som jeg tenker på der er jo dette med at man ikke treffes så ofte, og da forsvinner kanskje den nærheten da. For meg så er nærhet og tillit ganske tett koblet.»

- Informant 5

Informantene mente at tilliten fra nærmeste leder ikke endret seg som følge av hjemmekontor, men at den alltid var til stede. Forskningen til Pfeffer & Veiga (1999) om tillitsbasert ledelse viser at økt involvering og forpliktelser oppnås gjennom mer ansvar fra medarbeidernes side, noe som videre vil føre til høyere motivasjon og en sterkere følelse av ansvar. Pfeffer & Veiga (ibid) legger syv dimensjoner til grunn, hvor spesielt selvstyrte team og ferdighetsutvikling er essensielle i denne sammenhengen. Selvstyrte team viser til når hver medarbeider får større ansvar, vil de også være mer engasjerte til å arbeide mot gode resultater. Forskningen til Pfeffer & Veiga (ibid) viser også at tillit derfor kan være en kilde til bedre prestasjoner. Gjennom ferdighetsutvikling viser organisasjoner tillit til ansatte i form av å utvikle de ansatte framfor å ansette nye. I tillegg vil ansatte som har god kompetanse i større grad ta initiativ til å være problemløser og være interessert i å levere høy kvalitet.

Fra informant 5 ble det trukket fram at tillit på hjemmekontor kunne bli en utfordring som følge av å miste den personlige relasjonen til leder og andre kolleger. Horverak (2005) viser til at tillit er ryggraden i gode relasjoner, og at tillit er en individuell følelse som stadig er i endring og påvirkes av nye hendelser. Dette betyr at relasjoner som ikke pleies kan miste nærheten, og dermed tilliten. Gil et al. (2011) understreker at kommunikasjon og samhandling via skjerm kan føre til fravær av tidligere relasjoner, som vil gå på bekostning av tillit og utvikling av samhold. Dette stemte godt overens med informantens sin opplevelse av hjemmekontor og hvordan de personlige relasjonene på arbeidsplassen ble påvirket.

Ansvar

Da vi undersøkte hvorvidt ledere og medarbeidere opplevde at de tok mer ansvar på hjemmekontor enn i en normalsituasjon, var majoriteten av den oppfatning at de ikke gjorde det. Av de som opplevde å ta mer ansvar understreket informant 2 at dette dreide seg om større ansvar for egne leveranser. Det var opp til vedkommende når og hvordan arbeidet, innenfor visse rammer, ble gjort. I tillegg viste informant 6 til at møtekulturen på hjemmekontor gjorde det mer utfordrende å få avklaringer, ettersom de fleste forlot møtet så fort det var over. Vedkommende fortalte også at dette medførte et større ansvar for hver enkelt, i form av at de i større grad måtte finne ut av saker en egentlig kunne spørre om hjelp til selv. Informanten understreket at dersom det ikke ble gjort ville det kunne gå utover leveransene, som nevnt i 4.2.2 i delen *Terskel for å ta kontakt*.

«Det har litt med at nå er det liksom på eget ansvar jeg gjør alt. Jeg kan sitte ute en hel dag uten at lederen min merker det. Det ville de jo merket [tidligere], men nå må jeg ta ansvar for å levere de tingene jeg skal gjøre selv.» - Informant 2

«[...] du må finne ut av ting selv i større grad og kanskje der du kunne få hjelp til noe, så må du gjøre det selv og ta ansvar for det. For hvis ikke du gjør det, så sitter du egentlig halve dagen uten å klare å produsere så mye da.» - Informant 6

Majoriteten av informantene opplevde at de ikke tok mer ansvar enn i en normalsituasjon, men én informant i hver organisasjon var av den oppfatning at de gjorde det. Begge informantene vektla at ansvaret for egne leveranser i stor grad ble

overlatt til dem selv med de mulighetene og utfordringene dette bydde på. Forskningen til Pfeffer & Veiga (1999) viser til at ansatte i større grad blir mer ansvarlige når ansvar legges i deres hender, samt at de vil føle en større involvering i arbeidsoppgavene sine. Dette samsvarer med informantene sine opplevelser av økt ansvar. I tillegg viser Fernandez & Shaw (2020) til at økt lederansvar for team vil medføre høyere motivasjon og selvledelse, som informantene uttalte. Gil et al. (2011) understreker at ansvar hos medlemmer i virtuelle team kan være en løsning på problemene virtualitet byr på. Dog så det ikke ut til at dette var avgjørende for organisasjonene, ettersom ansvaret allerede lå hos medarbeiderne, men flere opplevde likevel utfordringer knyttet til kommunikasjon og samhold.

Har utfordringer førte til endring av ledermåte?

Som følge av at hjemmekontor medførte en endring av arbeidsform førte det til at ledere måtte tilpasse seg. Ifølge informant 3 kunne det oppstå utfordringer knyttet til at det var enklere å gjemme seg på hjemmekontor, selv om det ikke var en utfordring i deres team. Vedkommende nevnte også at det kunne være utfordrende å ta imot nyansatte på hjemmekontor, ettersom det ville være utfordrende å knytte personlige relasjoner via Teams og andre digitale verktøy. Informanten fortalte likevel at h*n ikke hadde kommet borti noen slike utfordringer. Ifølge informant 8 var det ikke noen utfordringer i løpet av perioden, men lærdommer. Dette handlet blant annet om behov for oppfølging av medarbeidere i form av hvem, hvordan og når det var behov. Tiltak som ble tatt i bruk da Teams ikke var nok var å ringe på telefon for å få en mer personlig samtale, som tidligere nevnt i 4.2.3 under *Lederne sine tiltak*. I tillegg var det lærdommer knyttet til hvordan medarbeidere måtte endre seg med tiden og tilpasse seg nye situasjoner.

Som nevnt under intervjuene medførte pandemien endringer knyttet til arbeidshverdagen. Dette førte til at medarbeidere måtte tilpasse seg de gjeldende reguleringene fra myndighetene og arbeidsgiver, som i enkelte situasjoner medførte stor uforutsigbarhet. Newman & Ford (2021) viser til at åpenhet med medarbeidere om situasjonen er essensiell, og at det er spesielt viktig å dele informasjon med medarbeidere som kan påvirke deres arbeidsaktiviteter. De refererer også til viktigheten av å understreke at bruk av hjemmekontor ikke er en kortvarig løsning. Informantene fortalte at de måtte lære å ta i bruk nye teknologiske verktøy for samhandling, samt utvikle egne ferdigheter knyttet til tidsstyring og samhandlingsferdigheter. Dette samsvarer med Newman & Ford (ibid). De viser også til at medarbeidere møter andre typer personlige og profesjonelle utfordringer på hjemmekontor som lederen må ta tak i for å opprettholde produktiviteten, noe informant 8 understreket viktigheten av. Derfor var det essensielt å utvise empati og forståelse ettersom pandemien var utfordrende på flere måter, som både informantene og Newman & Ford (ibid) viser til. På bakgrunn av dette vektlegger Newman & Ford (ibid) viktigheten av å eliminere usikkerhet fra lederens side for i større grad å skape forutsigbarhet i en ellers uforutsigbar hverdag.

5 Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på hva som kjennetegner innovasjon på hjemmekontor i den digitale tidsalderen gjennom å se på to forskjellige organisasjoner i ulike bransjer. Dette ble gjort gjennom forskningsspørsmålene «Hvordan har innovasjon blitt påvirket av hjemmekontor?» og «Hvordan har hjemmekontor påvirket samhandlingen mellom leder og medarbeider?». Diskusjonen er basert på en grundig analyse av teori og resultater fra dybdeintervjuene, som konkluderes i dette kapittelet.

5.1 Hvordan har innovasjon blitt påvirket av hjemmekontor?

I forhold til organisasjonens fokus på innovasjon var de ansatte i konsulentorganisasjonen samstemte om at det var høyt fokus på innovasjon, mens det var mer sprikende i finansorganisasjonen. Med tanke på organisasjonsstrukturens påvirkning på innovasjon var informantene splittet, da informantene i finansorganisasjonen mente at organisasjonsstrukturen ikke spilte en vesentlig rolle for innovasjon, mens informantene i konsulentorganisasjonen mente at strukturen både kunne tilrettelegge og hemme innovasjon. Dette gjorde at det totalt sett var forskjell mellom disse bransjene da det kom til organisasjonsstrukturens påvirkning på innovasjon, til tross for at fokuset på innovasjon var høyt i begge organisasjonene.

Under pandemien var det vanskeligere å oppnå og opprettholde en innovasjonskultur. En av grunnene var at heldagssamlingene, som var essensielle for begge organisasjonene, forsvant. Å arbeide i team var en viktig bidragsyter for å ha en høy innovasjonsytelse, og denne teamfølelsen var vanskelig å opprettholde digitalt. Alle informantene mente det var vanskelig å holde på en innovasjonskultur på hjemmekontor. Noen av argumentene var at idémyldringen forsvant, møtene på Teams var mer rett på sak og de uformelle møtepunktene forsvant.

Majoriteten av informantene mente at det oppsto utfordringer knyttet til innovasjon på hjemmekontor, men at de ikke nødvendigvis var barrierer. To informanter, en fra hver av organisasjonene, mente at hjemmekontor ikke var en barriere da jobben deres var å være innovativ uansett om de var på hjemmekontor eller ikke. Grunnen til at flere mente at hjemmekontor ble mer utfordrende var at den fysiske interaksjonen forsvant. Dette hemmet kreative diskusjoner og idémyldringer. Informanter fra begge organisasjoner opplevde at de fikk mindre tid til å drive med innovasjon. Til tross for dette var det stor uenighet i finansorganisasjonen om det ble mer eller mindre tid til innovasjon, da informantene hadde ulike oppfatninger av tiden brukt på innovasjon. Et argument som ble brukt for at det ble mindre tid var at kalenderen ble teppebelagt med møter, uten pauser, som bidro til mindre refleksjonstid og dermed førte til idétørke. Majoriteten mente at det ble mer utfordrende å drive med innovasjon.

5.2 Hvordan har hjemmekontor påvirket samhandlingen mellom leder og medarbeider?

Kommunikasjon rundt innovasjon ble påvirket på hjemmekontor, og informanter fra begge organisasjoner mente at de gode diskusjonene skjedde fysisk. Til tross for at møtene på Teams var mer effektive, ble det vanskeligere å få gode diskusjoner og misforståelser oppsto lettere.

Kommunikasjonen under pandemien ble annerledes, i form av at den uformelle kommunikasjonen uteble og dette førte til mangel på fellesskap ettersom samholdet ble

svekket. Dette var noe majoriteten av informantene savnet. I tillegg er den uformelle kommunikasjonen essensiell for innovasjon. Ved hjelp av uformell kommunikasjon vil risikoen for kommunikasjonshull minimeres som kan bidra til å skape innovasjon. På hjemmekontor ble det vanskeligere å samarbeide og tenke innovativt i uformelle sammenhenger. Å skape innovative idéer og løse komplekse problemer kan forekomme i uformelle samtaler, som for eksempel ved kaffemaskinen. Den uformelle kommunikasjonen er viktig for å bygge relasjoner som videre kan bidra til å være innovative sammen. Terskelen for å ta kontakt ble større på hjemmekontor, og dette ble nevnt av begge organisasjoner. Dette førte til at avklaringene ble begrenset og bidro dermed til å påvirke innovasjon i en negativ retning. Samtidig var verdien av flere møtepunkter viktig for organisasjonene. Det var ikke organisasjonsstrukturen som var viktigst for innovasjon, men heller møtepunktene på tvers av avdelinger og enheten. Gjennom tiltak for å opprettholde kommunikasjon nevnte informantene at de brukte digitale verktøy, men at opplevelsen var annerledes fra å bruke Post-it lapper som er et viktig element i innovasjonsarbeidet.

På hjemmekontor ble ledelse påvirket av større avstand mellom kolleger, og informanter fra begge organisasjoner nevnte at det var vanskeligere å vite hva andre arbeidet med, noe som kunne hemme innovasjon på grunn av manglende samarbeid. Mellommenneskelige aspekter viste seg å være ekstra viktig på hjemmekontor, slik at medarbeidernes potensiale ble utnyttet på best mulig måte. Flere av informantene viste til at evnen til selvledelse ble styrket på hjemmekontor. Ingen av medarbeiderne i organisasjonene opplevde at lederen deres hadde et økt kontrollbehov, basert på at begge utøvet tillitsbasert ledelse. Stor tillit i organisasjonen kan bidra til å skape en innovasjonskultur der flere ønsker å ta risikoer i innovasjonsprosessen. To av informantene, en fra hver organisasjon, opplevde at de tok mer ansvar. Ved å ta mer ansvar for å kontakte medarbeidere og ledere kunne dette bidra til økt innovasjon, fordi det satte i gang en innovasjonsprosess. For å opprettholde produktiviteten rundt innovasjon var det viktig at lederen tok hensyn til de personlige og profesjonelle utfordringene medarbeiderne møtte på hjemmekontor.

5.3 Forskningsspørsmålene satt i kontekst

Hjemmekontor har totalt sett påvirket innovasjon negativt i organisasjonene vi intervjuet, til tross for at fokuset var høyt gjennom pandemien. En avgjørende årsak til at hjemmekontor påvirket innovasjonen var utfordringene som oppsto da de fysiske interaksjonene forsvant. Dette bidro til idétørke og at de kreative diskusjonene forsvant. Å løse disse utfordringene kan blant annet bidra til at innovasjon blir enklere på hjemmekontor, men fram til nå har hjemmekontor vært mer hemmende enn tilretteleggende for innovasjon i organisasjonene. Samtidig er det viktig å fokusere på samhandling når det kommer til innovasjon. Dette er fordi kommunikasjon er essensielt for å bidra til at idétørken uteblir og de kreative diskusjonene kommer tilbake, da Teams opplevdes mer intenst enn innovativt. Ved at leder og medarbeidere har felles forståelse av innovasjon vil dette bidra til at fokuset på innovasjon blir større og at medarbeidere får større tillit og mer ansvar til å være kreative, og også mislykkes, uten at det får konsekvenser. Totalt sett gjelder de ulike tiltakene for innovasjon og samhandling på hjemmekontor for begge organisasjoner, da vi ser mange likheter til tross for at de har løst utfordringene under pandemien ulikt.

5.4 Videre forskning

Etter å ha undersøkt hvilken påvirkningskraft hjemmekontor har hatt på innovasjon er både informantene og vi enige om at en hybrid løsning er framtiden. Grunnen til dette er fleksibiliteten med å være hjemme og på kontoret, og at flere ikke ønsker å gå tilbake til arbeidshverdagen slik den var før pandemien. Digitale verktøy ble utviklet i rekordfart og har vært med på å forme hvordan hverdagen blir etter pandemien.

Å ha muligheten til å møtes på kontoret vil ha stor innvirkning på innovasjonen, fordi de fysiske møtene er verdifulle. Dette vil bidra til å være mer innovativ enn det som er mulig på hjemmekontor, blant annet gjennom uformell kommunikasjon som er vanskelig å få til digitalt. Når ansatte er på hjemmekontor må terskelen for å ta kontakt være lav, da dette er positivt for innovasjonsprosessen. Samtidig har ledere fått tillit til at medarbeiderne gjør det de skal uavhengig av hvor de arbeider fra, noe som har vært en positiv effekt av pandemien.

Det hadde vært interessant å se hvordan flere organisasjoner og bransjer har løst innovasjon på hjemmekontor med tanke på det som er avdekket og diskutert i analysen. Dette kan blant annet gjøres gjennom kvantitative studier ved at det er mulig å få svar fra flere organisasjoner i ulike bransjer, der det er mulig å operasjonalisere objektive måleindikatorer som kan si noe om utviklingen. Vi gleder oss til å se hvordan løsningen med hybridkontor blir for disse to bransjene i framtiden og hvordan de fortsetter å utvikle organisasjonene gjennom innovasjon.

6 Referanseliste

- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering?. *Magma*, (6).
- Beek, A. & Höfde, L. (2021). Pandemien forsterker både organisasjonens styrker og svakheter. *Magma*, (1), s. 2-4.
- Benmansour, C. & Hogg, K. (2002). An investigation into the barriers to innovation and their relevance within the construction sector. In: Greenwood, D (Ed.), 18th Annual ARCOM Conference, 2-4 September 2002, University of Northumbria. *Association of Researchers in Construction Management*, 2, s. 677 & 682.
- Bernstrøm, V. H. & Ingelsrud, M. H. (2021). *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021*. OsloMet. Hentet Februar 1, 2022 fra Oslo Met: https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2756692/AFI_fou_2021_04_Hjemmekontor.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Blanchard, A. (2021). The effects of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), s. 291. <https://doi.org/10.1177/1368430220983446>
- Blomqvist, K., Jämsen, R. & Sivunen, A. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, s. 4, 6. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>
- Boer, H. (2001). Innovation, What Innovation? A Comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, s. 4 & 7.
- Bossink, B. A. G. (2004). Managing Drivers of Innovation in Construction Networks. *Journal of Construction Engineering and Management*, May/June, s. 338.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 6-7, 10. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (s. 51-54, 57-59, 62). Fagbokforlaget.
- Chen, S. & Chang, B. (2012). The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable. *Contemporary Management Research*, 8(1). <https://doi.org/10.7903/cmr.7996>
- Cooke, P. (2008). Regional Innovation Systems, Clean Technology & Jacobian Cluster-Platform Policies. *Regional Science Policy & Practice*, 1(1), s. 6. <https://doi.org/10.1111/j.1757-7802.2008.00002.x>.
- Dahlum, S. (2021, Mars 9). *Validitet*. Hentet Februar 8, 2022 fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/validitet>
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), s. 5-6. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)
- Danilova, K., Iden, J. & Knudsen, D. (2021). Erfaringer fra hjemmekontoret. *Magma*, (3).

- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A. & Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms: An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), s. 99. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2017-0028>
- Dekoulou, P. & Trivellas, P. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), s. 387. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2015-0135>
- Denner, N. & Koch, T. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- Digitaliseringsdirektoratet (2021). *Innovasjonsbarometeret i staten 2021: Analyserapport*. Rambøll Management Consulting. <https://www.digdir.no/media/1721/download>
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2006). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford Handbooks Online.
- Faleti, Y. (2017, Juli 18). *The importance of Effective Communication*. Hentet April 8, 2022 fra Stevenson University: <https://www.stevenson.edu/online/about-us/news/importance-effective-communication>
- Farbrot, Audun (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma*, (4).
- Fayard, A., Khan, M. & Weeks, J. (2021). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*, March-April, s. 7-9.
- Fernandez, A. A. & Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), s. 43. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Alves, H. & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68(7), s. 1396, 1401. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), s. 247.
- Gil, F., Alicover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). New ways of leadership in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), s. 43-44.
- Grønmo, S. (2020, November 3). *Kvalitativ metode*. Hentet Februar 7, 2022 fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/kvalitativ_metode
- Hansen, J. (2021, April 22). *Hjemmekontor har kommet for å bli - det endrer lederrollen*. SINTEF Digital. Hentet Februar 2, 2022 fra SINTEF Digital: <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- He, X., Meng, X., Wang, Y. & Wang, Z. (2022). The Impact of Covid-19 on Various Aspects of Remote Work Software and Future development. *Atlantis Press International*, 648, s. 2766. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.450>
- Horverak, J. G. (2005). Relasjonskompetanse - en nyttig ferdighet. *Magma*, (3).

- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), s. 146. <https://doi.org/10.2307/20159100>
- Innovasjon Norge (Juni 23, 2021). *Fra sjokkdigitalisering til transformasjon*. Innovasjon Norge. Hentet Mai 9, 2022 fra Innovasjon Norge: <https://www.innovasjon norge.no/no/verktøy/eksport-og-internasjonalsatsing/tall-og-fakta/ta-et-skipptak-for-eksport/fra-sjokkdigitalisering-til-transformasjon/>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave, s. 70, 416-418). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave, s. 268-270). Fagbokforlaget.
- Johnson, P. B. & Murphy, J. (2020). Communication is the Key: Navigating the Transition from In-Person to Virtual Academic Support Services. Frizell, M. The Learning Assistance Review: Special Issue. Rising to the Challenge. Navigating COVID-19 as Higher Education Learning Center Leaders. *NCLCA*, 25, s. 172.
- Khourdajie, A., Pathak, M., van Diemen, R., McCollum, D. L., Vyas, P. & Slade, R. B. (2020, August 21). *Hybrid physical and virtual meetings are the future for the IPCC*. Hentet April 8, 2022 fra World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/hybrid-physical-and-virtual-meetings-way-forward-ipcc/>
- Kurtmollaiev, S., Leirvik-Olsen, L. & Andreassen, T. W. (2018). Innovasjon: Det du gjør, er ikke det de ser. *Magma*, (7), s. 21.
- Kvale, S. (2004). *Det kvalitative forskningsintervju* (s. 67, 69). Gyldendal.
- Lam, A. (2004). Organizational Innovation. *Munich Personal RePEc Archive*, 11539, s. 3.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: en innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger* (s. 41, 43, 54, 56-57). Tapir.
- Lemon, M. & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), s. 495. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00102-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00102-5)
- McGrath, R. G., Tsai, M.-H., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1996). Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test. *Management Science*, 42(3), s. 389.
- Moe, N. B. (2021, Januar 15). *Ny lederstil må til etter pandemien – her er seks tips*. Hentet Februar 2, 2022 fra SINTEF Digital: <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/ny-lederstil-ma-til-etter-pandemien-her-er-seks-tips/>
- Moe, N. B., Dingsøyr, T. & Dybå, T. (2010). Overcoming Barriers to Self-Management in Software Teams. *IEEE Software*, 26(6), s. 23. <https://doi.org/10.1109/MS.2009.182>
- Molstad, M. H. & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* (1. utgave, s. 45, 107 & 138). Gyldendal.
- Newman, S. A. & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), s. 2-3, 6-7. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>

- NOU 2021: 4. (2021). *Norge mot 2025, kapittel 9 Digitalisering, delkapittel 9.2 Koronakrisen har akselerert digitaliseringen*, s. 149. Hentet Februar 2, 2022 fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/contentassets/612755ca262842329ae0a7968e66351f/no/pdfs/nou202120210004000dddpdfs.pdf>
- NS, J. (2021). *Building Solutions with Microsoft Teams*. Apress, Berkeley, CA. (s. xxi, 2, 4). https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6476-8_1
- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon?. *NOKOBIT*, 26(1), s. 5.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), s. 40-44. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899547>
- Piccoli, G. & Ives, B. (2003). Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, 27(3), s. 365. <https://doi.org/10.2307/30036538>
- Reiter-Palmon, R., Kramer, W., Allen, J. A., Murugavel, V. & Leone, S. A. (2021). Creativity in Virtual Teams: A Review and Agenda for Future Research, *Theories – Research - Applications*, 8(1). <https://doi.org/10.2478/ctra-2021-0011>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A. & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310>
- Sundbo, J. & Gallouj, F. (2000). Innovation as a Loosely Coupled System in Services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), s. 5. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2000.001565>
- Svartdal, F. (2020, April 3). *Reliabilitet*. Hentet Februar 8, 2022 fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/reliabilitet>
- Sørheim, R., Aadland, T., Alsos, G. T., 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*, s. 10. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26051.53284>
- Tønnessen, Ø. (2020). *Hjemmekontor - en kilde til nyskapning?*. Hentet Februar 1, 2022 fra Edge Consulting: https://egde.no/wp-content/uploads/2020/07/Rapport_hjemmekontor_juni2020.pdf
- Vedøy, K. (2020, April 29). *Sju råd for digital lederkommunikasjon*. Hentet Januar 28, 2022 fra Høyskolen Kristiania: <https://www.kristiania.no/kunnskap-kristiania/2020/04/sju-rad-for-god-digital-lederkommunikasjon/>
- Wadel, C. C. (2006). Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling. *Sosiologi i dag*, 36(1), s. 62-63.
- Zimmermann, R. A., Wielewicki, P. F. & Cândido, A. C. (2014). Barriers and Drivers for Innovation in Times of Crisis. *Proceedings of the Symposium on Business and Economics in Times of Crisis*, 2, s. 1-2.

7 Vedlegg

7.1 NSD

Vil du delta i forskningsprosjektet «Innovasjon på hjemmekontor»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kunne studere anvendelse av IT og hvordan dette kan skape gevinster for organisasjonen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i studiet Bachelor i Digital forretningsutvikling ved Institutt for datateknologi og informatikk NTNU, og vil forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen om hvordan anvendelse av IT på ulike måte kan skape gevinster for organisasjonen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi skal se på hvordan hjemmekontor har påvirket innovasjonsevnen, samt se på om ledelse har forandret seg under pandemien. Du har blitt valgt på bakgrunn av din tilhørighet til en bestemt enhet/avdeling i din organisasjon som har benyttet hjemmekontor i løpet av de to siste årene. Under prosessen vil det bli intervjuet en leder og 2-3 medarbeidere fra to ulike bransjer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil utføre et digitalt intervju i uke 8 (24.02-25.02), uke 9 (28.02-03.03), eller uke 10 (07.03-09.03), der et nøyaktig tidspunkt blir nærmere bestemt. Intervjuet vil ta opptil 45 minutter å utføre og vil omfatte spørsmål om hjemmekontor, samt innovasjon, ledelse og arbeidshverdag under korona. Det vil bli gjort skjermopptak under intervjuet og filen lagres privat til 01.06.22. Opptaket vil transkriberes og sammenlignes med de andre deltakerne. Informasjonen som blir gitt under intervjuet vil bli brukt i bacheloroppgaven vår.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.*
- *Lyddopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk/digital plattform der NTNU har databehandleravtale*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.06.2022. *Personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.*

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 NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS 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:

- NTNU ved Leif Erik Opland (leif.e.opland@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

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

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

Med vennlig hilsen

Leif Erik Opland
(Forsker/veileder)

Mina J. Uthus
(Student)

Hedda W. Aamo
(Student)

7.1.1 Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Innovasjon på hjemmekontor, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju []

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 01.06.2022.

(Signert av intervjuobjekt, dato)

7.2 Intervjuguide leder/medarbeider

Til informanten:

Still spørsmål om noe er uklart!

Introduksjon

- Hvor mange år har du i bedriften?
- Hvilken stilling har du?

Før korona

- Tok du i bruk hjemmekontor før korona? Hvis ja, var du med digitalt?
 - Hva er dine tanker etter to år med hjemmekontor?
 - Var du skeptisk til å ta i bruk hjemmekontor i starten? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan føler du enheten ble ledet før korona?
 - Har forståelsen mellom medarbeider og leder endret seg? Hvis ja, hvordan?

Meninger om bruk av hjemmekontor

- Hva tenker du om å ta i bruk hjemmekontor etter korona?
 - Har du opplevd positive effekter ved hjemmekontor? Hvis ja, hvilke effekter har du opplevd?
 - Har du opplevd negative effekter ved hjemmekontor? Hvis ja, hvilke effekter har du opplevd?
- Hva tenker du om hybrid løsning?
- Hvordan har endringen fra fysisk kontor til hjemmekontor vært?
 - Har ansatte fått bidra til å påvirke måten hjemmekontoret utvikles, altså en deltakende utvikling? / Har du fått bidra til å påvirke måten hjemmekontoret utvikles, altså en deltakende utvikling?

Innovasjon

- Hvordan vil du beskrive organisasjonens fokus på innovasjon?
 - Har dette endret seg under korona? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvem er pådriver for innovasjon i organisasjonen?
- Hvordan opplever du at organisasjonsstrukturen tilrettelegger for innovasjon?
- Hvordan har enheten din arbeidet for eventuelt å skape en innovasjonskultur?
 - Hvordan opplever du at hjemmekontor har påvirket innovasjonskulturen i bedriften?
- Opplever du at hjemmekontoret har blitt en barriere for innovasjon i enheten?
 - Hva påvirkes dette av? Teknologi, samhandling, noe annet?
 - Har det blitt mer eller mindre tid til å drive med innovasjon? Hvorfor?
 - Har det blitt større eller mindre fokus på innovasjon? Hvorfor?
 - Har det blitt enklere eller mer utfordrende å drive med innovasjon, både individuelt og i team (kreativ samhandling)? Hvorfor?

Kommunikasjon

- Hvordan har bruk av hjemmekontor påvirket kommunikasjon rundt innovasjon i enheten?
 - Hvordan har denne kommunikasjonen foregått?

- Hvilke tiltak har dere tatt i bruk når det kommer til kommunikasjon på hjemmekontoret?

Ledelse (leder)

- Hvordan vil du beskrive at din måte å lede på har endret seg?
- Har du behov for mer kontroll på dine medarbeidere på hjemmekontor enn hva du hadde behov for tidligere?
 - Har rapporteringen endret seg? Hvordan? Hvor ofte?
- Har hjemmekontor skapt større tillit mellom medarbeidere og ledelsen? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Opplever du at du har måttet ta mer ansvar enn du ville ha gjort i en normalsituasjon? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har det oppstått noen utfordringer slik at du har måttet endre måte å lede på? På hvilken måte?

Ledelse (medarbeider)

- Hvordan har du opplevd at ledelse har endret seg i perioden med hjemmekontor?
- Opplever du at lederen din har mer behov for kontroll på sine medarbeidere på hjemmekontor enn hva de hadde behov for tidligere? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Har rapporteringen endret seg? Hvordan? Hvor ofte?
- Har hjemmekontor skapt større tillit mellom medarbeidere og ledelsen? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Føler du at ledelsen har fått mer tillit til at du gjør det du skal? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Opplever du at du har måttet ta mer ansvar enn du ville ha gjort i en normalsituasjon? Hvorfor/hvorfor ikke?

Avsluttende spørsmål

- Har du noe mer du ønsker å tilføye i relasjon til temaene vi har snakket om i intervjuet?

Tusen takk for at du har tatt deg tid til å delta!

