Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for geografi

Helene Grova

Medarbeidere - mer enn arbeidskraft

En casestudie av hvordan medarbeiderdrevet innovasjon påvirkes av organisasjonskulturen i Finn.no

Masteroppgave i Entreprenørskap, innovasjon og samfunn
Veileder: Asbjørn Karlsen
Mai 2020

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Helene Grova

Medarbeidere - mer enn arbeidskraft

En casestudie av hvordan medarbeiderdrevet innovasjon påvirkes av organisasjonskulturen i Finn.no

Masteroppgave i Entreprenørskap, innovasjon og samfunn
Veileder: Asbjørn Karlsen
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for geografi

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Abstract

For businesses that operate in rapidly changing markets, does development strategies become more important. An innovation focus has become essential to meet the demand for development, at the same time new forms of innovation have progressed. Employee-driven innovation can contribute to solving the challenges in the business landscape where there is no general and final development strategy. Based on this situation, this thesis will examine how Finn.no utilizes its organizational culture as a strength in their work with employee-driven innovation. By defining which components make up the organization culture I'll be able to understand how they contribute to promoting employee-driven innovation at Finn.no.

To order to answer the thesis question I have utilized a qualitative approach. I have conducted five interviews with employers at Finn.no during the research process. In addition to this, a document analysis of three articles, one podcast interview, and a book on Finn.no's organization culture in 2019 has been conducted.

The thesis is based on a theoretical framework including driving forces of an organizational culture that cultivates employee-driven innovation. Based on the empirical evidence, the thesis concludes that Finn.no's work on employee-driven innovation is affected by the organization culture through the driving forces leader support, autonomy, collaboration, and the internal organizational climate. Despite an evident correlation between the driving forces, does the study show that each driving force is consists of individual components. The results indicate that Finn.no's organization culture is made up of all four driving forces, even in the times when they're not practicing each distinct component to the fullest.

Sammendrag

I organisasjoner som i dag opererer i markeder i kontinuerlig endring, blir utviklingsstrategiene stadig viktigere. Et fokus på innovasjon har vært viktig for å møte utviklingskravet, samtidig som nye former for innovasjon har kommet til. Medarbeiderdrevet innovasjon kan være med å møte utfordringene som oppstår i et forretningslandskap hvor det ikke finnes én sikker utviklingsplan. Med dette som utgangspunkt, vil denne studien se nærmere på hvordan Finn.no bruker organisasjonskulturen som en styrke i deres arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon. Gjennom å definere hvilke komponenter organisasjonskulturen deres består av, ønsker jeg å se på hvordan de bidrar til å fremme medarbeiderdrevet innovasjon hos Finn.no.

For å besvare studiens problemstilling har jeg benyttet meg av en kvalitativ tilnærming i datagenereringen. Underveis i forskningsprosjektet har jeg gjennomført fem intervjuer med ansatte hos Finn.no. I tillegg baseres studien på en dokumentanalyse av tre artikler, et podcastintervju med HR direktøren i Finn.no og bok som har analysert Finn.no sin organisasjonskultur i 2019.

Oppgaven baseres på et teoretisk rammeverk som omhandler organisasjonskulturelle drivkrefter som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon. På bakgrunn av de empiriske funn har jeg kommet frem til at Finn.no sitt arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon påvirkes av organisasjonskulturen, gjennom drivkreftene *lederstøtte*, *autonomi*, *samarbeid* og *internt organisasjonsklima*. Til tross for at det er en tydelig sammenheng mellom drivkreftene, kommer det frem i studien at hver drivkraft består av komponenter som er individuelle. Disse funnene viser at organisasjonskulturen består av alle drivkreftene, selv om ikke Finn.no nødvendigvis praktiserer hver komponent fullt ut.

Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende delen av mitt masterstudium i entreprenørskap, innovasjon og samfunn ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Oppgaven er skrevet i løpet av våren 2020 og utgjør 30 studiepoeng. Gjennom mine år på universitetet har jeg fått muligheten til å fordype meg akademisk innenfor ulike temaer, og fått verdifull kompetanse innen innovasjon og entreprenørskap.

Allerede i første klasse på bachelorstudiet ble jeg med i en studentorganisasjon, Start, for å være med å styrke entreprenørskapsånden blant studenter. Dette markerte startskuddet på en fortsatt økende interesse for innovasjon og entreprenørskap i praksis. Derfor er jeg takknemlig for at jeg har hatt muligheten til å skrive om et tema jeg brenner for. Det har vært en innholdsrik prosess, hvor jeg har lært mye av faglitteraturen og om meg selv. Til tross for enkelte utfordringer, har jeg stortrivdes under prosessen. Etter 18 år på skolebenken er jeg fortrolig med det som har vært mine følgesvenner hele veien; bøkene og tastaturet – vi skilles nok ikke med det første.

Arbeidet har ført til en selvstendig oppgave, som jeg er stolt av. Samtidig har jeg hatt en støttende gjeng rundt meg, som alle fortjener mer ros enn det kommer frem av å bli nevnt i et forord. Først og fremst ønsker jeg å takke veilederen min, Asbjørn Karlsen, for god hjelp og støtte underveis i prosessen. Deretter ønsker jeg å takke døråpneren og informantene hos Finn.no for at dere har tatt dere tid til å delta i studien.

Samtidig fortjener venner, medstudenter og familie en stor takk. Dere har hjulpet meg å holde motivasjonen og humøret oppe. Sist, men ikke minst, en særlig takk til deg, Kb. For gode diskusjoner, tilbakemeldinger og en upåklagelig interesse for studien.

Innholdet i denne oppgaven er mitt ansvar alene.

God lesning!

Asker, Mai 2020
Helene Grova

Innholdsfortegnelse

Abstract I

Sammendrag III

Forord V

Figurer XI

Tabeller XI

1 Introduksjon 1

1.1 Bakgrunn for studien 1

1.2 Medarbeiderdrevet innovasjon som utviklingsstrategi 2

1.3 Tema og case 4

1.4 Formål og problemstilling 5

1.5 Oppgavens struktur og oppbygging 7

2 Teori: Faktorer som utgjør en organisasjonskultur 8

2.1 Lederstøtte 8

2.2 Autonomi 10

2.3 Samarbeid 11

2.4 Internt organisasjonsklima 13

2.5 Oppsummering 14

3 Metodologi 16

3.1 Kvalitativ tilnærming 16
3.1.1 Casestudie 17
3.1.1.1 Case: Finn.no 17

3.2 Datainnsamlingsmetoder 19
3.2.1 Intervju 20
3.2.1.1 Utvalg 21
3.2.1.2 Intervjuguide 22
3.2.1.3 Gjennomføring av intervjuene 24
3.2.1.4 Bearbeiding og analyse av datamateriale 25
3.2.2 Dokumentstudier 26
3.2.2.1 Utvalg av dokumenter 26
3.2.2.2 Bearbeiding og analyse av datamaterialet 29
3.2.2.3 Svakheter ved dokumentstudier 29

3.3 Forskningsetikk 30
3.3.1 Refleksjon over egen rolle 31

3.4 Studiens kvalitet 32
3.4.1 Pålitelighet 32
3.4.2 Gyldighet 33
3.4.3 Overførbarhet 33

3.5 Metodiske begrensninger 34

4 Empirisk analyse og diskusjon 35

4.1 Analyse og diskusjon av lederstøtte *36*
4.1.1 Prioritering av arbeidsoppgaver og ressursallokering 37
4.1.2 Lederens forventninger og kommunikasjon 38
4.1.3 Gi ansvar og håndtere feil 41
4.1.4 Oppfølging og kompetanseutvikling av medarbeidere 42
4.1.5 Et tilleggsperspektiv på *lederstøtte*: *lederutvikling* 44
4.1.6 Sammenheng mellom funnene 46
4.1.7 Oppsummering 48

4.2 Analyse og diskusjon av autonomi *49*
4.2.1 Selvbestemmelse 50
4.2.2 Kreativitet 51
4.2.3 Frihet 53
4.2.4 Respekt 55
4.2.5 Et tilleggsperspektiv på autonomi: *trygghetsparadokset* 56
4.2.6 Sammenhengen mellom funnene 57
4.2.7 Oppsummering 58

4.3 Analyse og diskusjon av samarbeid *59*
4.3.1 En grunnleggende felles interesse 60
4.3.2 Å dele de samme målene 61
4.3.3 Arbeidsoppgavens omfang 62
4.3.4 Et tilleggsperspektiv på samarbeid: samarbeid som *sosial arena* 64
4.3.5 Sammenhengen mellom funnene 65
4.3.6 Oppsummering 67

4.4 Analyse og diskusjon av internt organisasjonsklima *68*
4.4.1 Identitet (fra første stund) 68
4.4.2 Et fokus på innovasjon 70
4.4.3 Inkludering 72
4.4.4 Stolthet 74
4.4.5 Et tilleggsperspektiv på internt organisasjonsklima: fra fine ord til realitet 75
4.4.6 Sammenhengen mellom funnene 76
4.4.7 Oppsummering 77

5 Konklusjon 79

5.1 Begrensninger ved studien *82*

5.2 Forslag til videre forskning *82*

Litteratur 83

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykke

Vedlegg 2: Intervjuguide

Figurer

Figur 1

Skjermdump som illustrerer de ulike tjenestene nettstedet tilbyr (Finn.no, 2020*)*.....5

Figur 2

Illustrering av de ulike stegene i en innovasjonsprosess (Nærings- og Handelsdepartementet, 2011, s.9).....9

Figur 3

Illustrering av komponentene som utgjør *lederstøtte* i studien (Helene Grova, 2020)...47

Figur 4

Illustrering av komponentene som utgjør *autonomi* i studien (Helene Grova, 2020)...57

Figur 5

Illustrering av komponentene som utgjør *samarbeid* i studien (Helene Grova, 2020) 66

Figur 6

Illustrering av komponentene som utgjør *internt organisasjonsklima* i studien (Helene Grova, 2020).....77

Figur 7

Illustrering av sammenhengen mellom komponentene og drivkreftene som utgjør organisasjonskulturen hos Finn.no. (Helene Grova, 2020).....81

Tabeller

Tabell 1

Informantliste.....22

1 Introduksjon

I dette kapittelet vil jeg presentere bakgrunn for studien, med et innblikk i hvordan krav til endringer blir møtt av det private næringslivet. Dette leder inn på studiens tematikk, hvor jeg presenterer hvordan man kan ta i bruk medarbeiderdrevet innovasjon som utviklingsstrategi, før jeg presenterer studiens formål og problemstilling. Avslutningsvis for kapittelet, runder jeg av med oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn for studien

I et samfunn i utvikling, blir organisasjoners evne til omstilling og endring stadig viktigere. Fremtidsrettet, proaktiv og dynamisk drift av et selskap kan være avgjørende for organisasjonen. I de mest ekstreme tilfellene kan utviklingsstrategien deres avgjøre organisasjonens overlevelsesmuligheter. Endringskravet til enkeltindivider, organisasjoner og samfunnet blir stadig sterkere (Jacobsen, 2005), og dette gjør at selskaper er på kontinuerlig utkikk etter nye løsninger som kan bidra til å sikre organisasjonens relevans i deres marked.

I det private næringslivets jakt på "gode" løsninger, dukker det også opp enkle utveier som kan love raske resultater for endringsledelse. Det har oppstått konsepter som "the one minute manager" og "straight from the gut", som tilbyr kunnskap om hvordan man raskt kan bli en god endringsleder som er klar for å takle morgendagens utfordringer (Blanchard & Johnson, 1982; Welch, Byrne & Barnicle, 2005). Til tross for sine løfter om lovende resultater, oppnådd med begrenset innsats, har disse løsningen tydelige svakheter. Ifølge Klev og Levin (2012) burde man styre unna slike løsninger, ettersom det har vist seg at de har et tynt empirisk grunnlag. I tillegg har konseptene fragmentert data i form av aviser og uformelle samtaler som base, og det er manglende redegjørelse for metodologi og metode (ibid.). Samtidig forholder løsningsforslagene seg lite til annen forskning ved å ha få referanser. På denne måten kommer begrunnelsene og de faglige argumentene til kort, og konseptene "holder ikke det de lover".

For at organisasjonene skal forbi relevante i deres marked, er det nødvendig å følge med på endrings- og utviklingskonsepter som kan bidra til å løse deres utfordringer. Samtidig blir det viktig å finne en balanse mellom hyppig utskiftning av strategi, og en statisk fremtidsplan som

til slutt vil bli klassifisert som "utdatert" fordi den ikke passer til dagens situasjon (Agarwal & Islam, 2016).

I tillegg kan det være vanskelig å implementere en strategi som teoretisk sett skal legge til rette for en bedre fremtid for organisasjonen. I praksis, kan situasjonen være annerledes. Samtidig er det bred enighet om at et grunnleggende syn på organisasjonsutvikling innebærer at endringsprosesser kan planlegges, men resultatet kan ikke bestemmes på forhånd (Klev & Levin, 2009). Det er en rekke faktorer som spiller inn, og som øker kompleksiteten av utvikling i praksis. Først og fremst må organisasjonene være klar over at det ikke finnes en fremgangsmåte som passer for «alle», men at de må utarbeide en strategi som er tilpasset deres situasjon (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

Behovet for endring, sammen med utfordringene ved gjennomføring av endringsstrategiene, setter *innovasjon* på dagsordenen. Organisasjoners evne til å innovere prosesser, produkter og tjenester, kan virke som livbøyen deres i stormen av endringer markedet befinner seg i. For organisasjoner kan det handle om å legge til rette for nytenkning, og å gi rom til å prøve og feile, for å finne en måte å lykkes på. Utvikling gjennom innovasjon gjør det mulig å både realisere endringer, samtidig som man hever blikket for å se fremtidige muligheter. De siste årene har det vært en sterk økning i vitenskapelige artikler som understreker betydningen av innovasjon. Innovasjon som satsingsområde bidrar både til bedrifters utvikling og overlevelsesevne, det skaper ringvirkninger som påvirker regionens, og nasjonens, konkurranseevne, og bidrar dermed til slutt til hele samfunnets velstand (Sørensen & Torfing, 2011).

1.2 Medarbeiderdrevet innovasjon som utviklingsstrategi

Kompetansekilden til innovasjon kan oppstå fra flere hold. En organisasjon kan for eksempel ta i bruk *teknologidrevet* eller *brukerdrevet* innovasjon, for å gi retning til utviklingsarbeidet sitt (von Hippel, 1995). I et *teknologidrevet* tilfelle er det fagpersoners kunnskap som ligger til grunn for nytenking og innovasjon (ibid.). Hvis organisasjonen velger å utvikle seg gjennom *brukerdrevet* innovasjon, står kunden i fokus, og man legger deres behov til grunn. I praksis er det ofte sammensatte løsninger som tas i bruk. Et bredt innovasjonsfokus kan gi en mer helhetlig utviklingsstrategi. I utarbeidelsen av en utviklingsstrategi blir det viktig å tenke over alle kompetansekildene til innovasjon som organisasjonen har.

I følge Høyrup (2012) får teknologidrevet- og brukerdrevet innovasjon stor oppmerksomhet. Samtidig blir ikke *medarbeiderdrevet* innovasjon trukket frem på samme måte i forskning (Byrne, Mumford, Barrett & Vessey, 2009). Denne formen for innovasjonsprosess vektlegger medarbeidernes *aktive* deltakelse i utviklings- og innovasjonsarbeid (St.meld. nr 7, 2008-2009). Landsorganisasjonen i Norge (LO), som har vært en pådriver for å sette medarbeiderdrevet innovasjon på en forskningsmessig og politisk dagsorden, legger denne definisjonen av begrepet til grunn i sitt arbeid:

> "Medarbeiderdrevet innovasjon er innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring - som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne."
>
> (Amundsen, Gressgård, Hansen, & Aasen, 2011, s.213)

En bred involvering av medarbeidere i organisasjonens utviklingsarbeid, gir rom for nye former for kreativitet, nye idéer og nye tilnærminger til innovasjon og endring. Høyrup (2012) påpeker i tillegg at man må ta i bruk alle kompetansekildene for å skape de beste innovasjonene. På denne måten har man blitt mer oppmerksom på medarbeiderne som en viktig og effektiv ressurs til organisasjonens innovasjonsarbeid, og som en kilde til innovasjon i større grad enn i tidligere forskning. Det er mange ansatte som har potensial til å bidra i innovativt arbeid, og organisasjonene bør mer systematisk benytte seg av muligheten de ansatte representerer fremfor å bare sette ut innovasjonsarbeid til eksperter eller spesialiserte avdelinger, som for eksempel bedriftens forsknings- og utviklingsavdeling (ibid.).

Å inkludere medarbeiderne bidrar ikke bare til bedre utviklingsstrategier for organisasjonen, men gjør også endringsprosessene enklere (Gagné & Deci, 2005). Når enkeltpersonene får større deltakelse i prosessene, føler de sterkere samhold, de opplever høyere mestringsgrad, og det øker motivasjonen for å engasjere seg i utviklingsarbeid i fremtiden (Deci & Ryan, 2000). Fokus på medarbeiderdrevet innovasjon, motvirker dessuten flere av de vanlige og uønskede effektene som kan oppstå i endringsprosesser med lav medarbeiderinvolvering, slik som utbrenthet og frustrasjon (Kotter, 2012).

Medarbeidernes unike dobbeltrolle er noe av den medarbeiderdrevede innovasjonsprosessens styrke. Medarbeiderne er ikke bare interessenter i organisasjonen, men de er også potensielle kunder, som gjør at de kan se med *både* et tilbyder- og et kundeperspektiv. Det har blitt stor interesse for å finne ut av hvordan man kan lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis. Det er ingen oppskrift som kan sies å virke for alle, men tidligere forskning har kommet frem til at det finnes noen kulturelle fellestrekk hos organisasjonene som lykkes (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

1.3 Tema og case

«*Sammen skaper vi verdens beste arbeidsplass*»

Det foregående sitatet står skrevet over resepsjonen til Finn.no sitt hovedkontor i Oslo. Det er et ordspill på bedriftens visjon «*Sammen skaper vi Norges bese markedsplass*», som skal gjenspeile Finn.no sin organisasjonskultur. Basert på bakgrunnen for studien og medarbeiderdrevet innovasjon som utviklingsstrategi, vil denne studien se på hvordan Finn.no jobber med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis.

Finn.no ble opprettet i 2000 og er i dag Norges største markedsplattform for privatpersoner og bedrifter (Finn.no, 2020). På hjemmesiden deres tilbys et produktutvalg innenfor de ulike markedsplassene. På markedsplassene «eiendom», «reise», «leiebil», «bil og næring», «MC», «torget» og «båt», kjøpes og selges det varer av privatpersoner og bedrifter. I tillegg tilbyr Finn.no markedsplassene «kart», «møteplassen», «jobb» - en markedsplass for stillingsannonser, «oppdrag» hvor håndverkere kan komme i kontakt med privatpersoner som skal pusse opp, og «økonomi» hvor man kan få finansiell hjelp til blant annet lån og forsikring. I 2018 brukte i gjennomsnitt hver nordmann i overkant av 29 timer på nettstedet Finn.no eller i applikasjonen, fordelt på et gjennomsnitt på 203 besøk per person (Finn, 2020).

Figur 1: Skjermdump som illustrerer de ulike tjenestene nettstedet tilbyr (Finn.no, 2020)

Finn.no har definert fire bedriftsverdier, *sult*, *presisjon*, *takhøyde* og *humør,* som indikerer hva organisasjonen anser som viktig i deres arbeidshverdag (Finn.no, 2020). Gjennom verdien *sult*, har organisasjonen som mål å utvikle seg kontinuerlig og stadig lære mer. De premierer gode prestasjoner, men understreker samtidig at de ikke ønsker at suksess skal være en hvilepute, det skal heller virke motiverende (ibid.). Verdien *presisjons* belyser viktigheten av høy kvalitet i alle ledd i verdikjeden, hvor de trekker frem tydelig kommunikasjon, punktlighet og gode forberedelser som konkrete eksempler. Verdien *takhøyde* understreker at de ønsker å utnytte mangfoldet blant de over 400 ansatte i Finn.no (ibid.): Ulike bakgrunner, kompetanser og meninger kan til sammen skape nye forretningsidéer. Det skal være lov til å prøve og feile: De påpeker at nye initiativ og produkter verdsettes også de gangene det ikke skulle lykkes (ibid.). Til slutt handler det om at det skal være godt *humør* blant de ansatte, hvor ledelsen gjerne må føre an, og det skal være rom for latter på arbeidsplassen (ibid.).

1.4 Formål og problemstilling

Det overordnede målet med denne oppgaven, er å undersøke organisasjonskulturen til en bedrift som det sies at lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis. Finn.no har et engasjement for medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjonens utvikling, og de har fått eksterne utmerkelser for sin organisasjonskultur og sitt arbeidsmiljø. Dette ligger til grunn i min vurdering av om Finn.no kan sies å ha lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Begrunnelsen for valget av en casestudie-tilnærming og Finn.no som case, utdypes i metode-kapittelet (3.1.1).

Formålet med denne studien er å få en forståelse av hvordan Finn.no sitt arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon har blitt påvirket av deres organisasjonskultur. Av den grunn har jeg valgt følgende åpne hovedproblemstilling:

> *Hvordan blir medarbeiderdrevet innovasjon i praksis hos Finn.no påvirket av deres organisasjonskultur?*

For å svare på problemstillingen kreves det en dypere forståelse av begrepet organisasjonskultur. Derfor har jeg utarbeidet fire underproblemstillinger, som konkretiserer ulike organisatoriske forhold som kan sies å utgjøre en bedrifts organisasjonskultur. Forholdene er basert på Smith, Kesting og Ulhøi (2008) sin forskning på tematikken. Dette utgangspunktet er valgt på bakgrunn av et større litterært søk. Fremgangsmåten for litteratursøket begynte med at jeg gikk igjennom relevant pensum fra tidligere fag jeg har deltatt i på NTNU, særlig *VL3011 - Endring, utvikling og innovasjon i organisasjoner.* Videre søkte jeg på Google Scholar med en kombinasjon av søkeord som «organisasjonskultur», «innovasjon», «innovasjonsarbeid», «innovasjonskultur», «medarbeiderdrevet innovasjon», «mdi», «medarbeiderinvolvering». Søkene ble først gjort på norsk, så på engelsk, for å se om det var et bedre litterært utvalg blant internasjonale fagmiljøer. Etter å ha gjennomgått egne notater rundt hvilke teorier som kunne være relevante for studien, falt valget på Smith et al. (2008) fordi den i hovedsak virker som en oppsummering av innholdet fra de andre teoriene og annen forskning på medarbeiderdrevet innovasjon, samtidig som teorien knytter dette opp til organisasjonskultur.

Det finnes mye forskning på hva som utgjør en organisasjons kultur. Denne teorien knytter organisasjonskultur sammen med medarbeiderdrevet innovasjon, og konkretiserer fire kulturelle drivkrefter for arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis (ibid.). Basert på Smith et al. (2008) sine drivkrefter har jeg utformet følgende underproblemstillinger:

1. Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av *lederstøtte*?
2. Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av *autonomi*?
3. Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av *samarbeid*?
4. Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av *internt organisasjonsklima*?

En undersøkelse av disse problemstillingene vil gi en beskrivelse av ulike sider av organisasjonskulturen til Finn.no, og jeg vil se på hvordan hver enkelt av dem påvirker bedriftens arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon.

1.5 Oppgavens struktur og oppbygging

Oppgaven består av fem hovedkapitler. Til å begynne med viser jeg oppgavens dagsaktualitet ved en gjennomgang av bakenforliggende utvikling og årsaker (kapittel 1). Det overordnede temaet *innovasjon* presenteres kort, etterfulgt av oppgavens fokus på underkategorien *medarbeiderdrevet innovasjon*. Så følger den overordnede problemstillingen og de fire medfølgende underproblemstillingene som presenteres for å konkretisere studien. Videre presenterer jeg oppgavens teoretiske rammeverk (kapittel 2), inkludert definisjon av sentrale begreper. Dette utgjør grunnlaget for analyse og diskusjon. Oppgavens metodologi og metode (kapittel 3) redegjøres for, og jeg forklarer hvilke valg jeg har tatt i løpet av prosessen, og hvordan valgene har påvirket resultatene i studien.

Videre følger kapittelet som tar for seg studiens empiriske analyse og diskusjon (kapittel 4). Det empiriske grunnlaget, analysen og diskusjonen er strukturert etter den tidligere angitte rekkefølgen på de fire underproblemstillingene. For hvert tema (lederstøtte, autonomi, samarbeid og internt organisasjonsklima) presenteres funnene i studien, som så blir analysert. I analysen blir funnene knyttet til studiens teoretiske rammeverk, etterfulgt av en diskusjon av de analyserte funnene. Avslutningsvis presenterer studiens konklusjon som svarer på hovedproblemstilling (kapittel 5). Oppgaven avsluttes med forslag til videre forskning.

2 Teori: Faktorer som utgjør en organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep som brukes ofte. Basert på seks ulike definisjoner av begrepet, har Bang (2013) oppsummert innholdet i en omfattende definisjon som:

> "*De sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.*" (s.327).

Ved å søke etter tidligere forskning på studiens tematikk og relevante teoretiske rammeverk, fant jeg flere studier som tar for seg ulike deler av organisasjonskultur og hvordan dette skaper, fremmer og eventuelt hemmer innovasjon.

Smith et al. (2008) presenterer fire drivkrefter, eller faktorer, for medarbeiderdrevet innovasjon: *lederstøtte*, *autonomi*, *samarbeid* og *internt organisasjonsklima*. Til sammen representerer de fire drivkreftene flere deler av en organisasjons kultur, samtidig som teorien ser på hvordan de ulike faktorene er drivkrefter for medarbeiderdrevet innovasjon. Teorien inkluderer store deler av ulike definisjoner på begrepet organisasjonskulturs innhold, og på denne bakgrunn har jeg valgt å legge denne teorien til grunn i denne oppgaven.

Videre presenteres de fire drivkreftene som jeg har benyttet for å belyse studiens funn. Kapittelet er strukturert slik at jeg innledningsvis presenterer *lederstøtte*, så *autonomi*, etterfulgt av *samarbeid* og *internt organisasjonsklima*. Hver drivkraft presenteres i tråd med Smith et al. (2008) sin teori, etterfulgt av annen forskning på temaet. Avslutningsvis tar jeg for meg en kort oppsummering av hvordan drivkreftene henger sammen med hverandre og begrepet organisasjonskultur.

2.1 Lederstøtte

Smith et al. (2008) trekker frem *lederstøtte* som den mest betydningsfulle enkeltfaktoren for medarbeiderdrevet innovasjon. Lederens evne til å vise støtte til sine medarbeidere er viktig av

flere grunner, og henger ofte sammen med hvor i innovasjonsprosessen (figur 2) man befinner seg.

Figur 2: Illustrering av de ulike stegene i en innovasjonsprosess (Nærings- og Handelsdepartementet, 2011, s.9)

For å illustrere hvordan kravene til en leder endrer seg, kan man se på hva medarbeiderne har mest behov for i starten og slutten av prosessen. Funnene understøttes i studier av norske bedrifter (Engen, Hatteland, Kvadsheim, Nybø & Tveteraas, 2004). I starten av innovasjonsprosessen, i en idégenereringsfase, er det viktig at lederen har en balanse av faglig kompetanse og medmenneskelige egenskaper (Smith et al. 2008). Som sparringspartner har ledere mulighet til å komme med gode tips, samtidig som de har muligheten til å "se mennesket" i situasjonen. På denne måten følger de opp de ansatte på et personlig nivå, i tillegg til å ha et overblikk på innovasjonsutviklingen.

Mot slutten av en innovasjonsprosess, når man nærmer seg et implementeringsstadium, er det viktig med lederens ressursallokering (ibid.). En leder har større myndighet til å ta avgjørelser på arbeidsplassen enn en medarbeider. Det vil si at vedkommende kan legge til rette for at medarbeiderne får den hjelpen de trenger for å gjennomføre innovasjon. Ett eksempel på dette kan være at lederen setter av tid til å kurse de ansatte slik at de kan lære det som trengs for å gjennomføre en idé. Eller at vedkommende gir tillatelse til, og muligens etablerer, en møteplass for de ansatte som trenger å være med på et prosjekt i kjølvannet av et innspill om en idé. Lederen sitter på flere ressurser som kan deles med de ansatte, og økt myndighet gjør at ledere har større spillerom når man skal lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon.

Lederstøtte har lenge vært et aktuelt tema innenfor forskning på organisasjonskultur. Allerede i 1956 trakk Pelz frem at fenomenet kan komme til syne gjennom at lederen er oppmuntrende og tilgjengelig. I dette tilfellet ser vi at lederens atferd avgjør hvordan medarbeiderne oppfatter vedkommende. Å være oppmuntrende og tilgjengelig krever at lederen setter av tid til å hjelpe sine ansatte. Det igjen kan bety at lederen må prioritere å dele av tiden som var tenkt å bruke på andre arbeidsoppgaver med å gi ansatte muligheter til å ta kontakt.

Gjelsvik (2007) påpeker at lederen må ha klare forventninger til medarbeiderne for at lederstøtte skal fungere best mulig. Det vil si at selv om lederstøtte handler om lederens atferd, så påvirkes fenomenet av samspillet mellom leder og medarbeider. I utgangspunktet må lederen kommunisere hva som forventes av den ansatte, slik at medarbeiderne vet hva som kreves av dem. Når kommunikasjonen er etablert, vet medarbeiderne hva som er deres ansvar og hvordan de kan ta kontakt med lederen om de skulle ønske å sette i gang en innovasjonsprosess.

2.2 Autonomi

Med *autonomi* mener Smith et al. (2008) at medarbeiderne får handlingsrom til å fatte egne beslutninger og utføre arbeidsoppgavene sine uten utstrakt kontroll eller overvåkning. Autonomi er essensielt i tidlige stadier i en innovasjonsprosess (figur 2) fordi det anses å være en faktor som muliggjør innovasjon. Medarbeiderens kreativitet kan virke som grunnsteinen for innovasjon, og uten mulighet for selvbestemmelse kan kreativitetsgraden svekkes. Kontroll og overvåking fra ledere kan oppfattes som mistillit og gå utover ansattes ønske om å tenke innovativt.

I 2011 publiserte Nærings- og fiskeridepartementet en håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). Boken er utarbeidet av Research Institute of Stavanger (IRIS) og NTNU Samfunnsforskning i samarbeid med Landsorganisasjonen i Norge (LO) og Næringslivets hovedorganisasjon (NHO). Håndboka er ment for ledere, medarbeidere og tillitsvalgte som ønsker å utvikle virksomhetens innovasjonsevne ved å inkludere medarbeiderens erfaring, kunnskap og ideer på en mer systematisk måte (Regjeringen, 2011). *Autonomi*, *tillit*, *toleranse* og *trygghet*, i tillegg til fem andre kulturelle kjennetegn trekkes frem som fellestrekk hos virksomheter som sier å ha lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

For at medarbeiderne skal fatte egne beslutninger og oppleve autonomi, er det viktig at lederen og andre kolleger har tillit til at man klarer oppgaven. På den måten unngår man detaljstyring og kontroll, som er et viktig aspekt for arbeidskontekst som fremmer kreativitet (Cummings & Oldham, 1997). Toleranse og trygghet bygger på hverandre, og må ligge til grunn for at medarbeideren skal føle seg komfortabel til å ta på seg ansvar. Trygghet innebærer at man har toleranse for at medarbeidere, ledere og en selv kan begå feil. Hvis en avgjørelse viser seg å gi et dårligere resultat enn antatt, er det essensielt for fremtidige prosjekter at man har forståelse for at ting kan gå galt. Frykt for å gjøre feil kan virke som en hindring for at medarbeidere skal komme med nye forslag eller ideer. En organisasjonskultur som fremmer forståelse for at ikke alt nødvendigvis går som planlagt, er derfor grunnleggende for opprettholdelse av autonomi.

Frihet er et annet kulturelt kjennetegn for autonomi (Pelz, 1956). Frihet gir medarbeidere mulighet til å være kreative og å komme på nye ideer og løsninger. Hvis man ser dette i tråd med tillit, toleranse og trygghet, ser man at det er en enighet om at dette er faktorer som danner en organisasjonskultur hvor medarbeidere ønsker å utøve autonomi gjennom å ta ansvar. Ansvaret kan gå ut på å komme med ideer, bidra i diskusjoner rundt andres innspill, og iverksetting og gjennomføring av nye aktiviteter og initiativer.

2.3 Samarbeid

Når Smith et al. (2008) presenterer *samarbeid*, legger de en generell antakelse om at sosial innflytelse gjennom interaksjon i grupper er en forutsetning for kreativitet og innovasjon. De adresserer at samarbeid er relevant på bakgrunn av annen forskning. Blant annet viser de til Paulus og Yang (2000), og Perry-Smith og Shally (2003) hvor man kan se at samarbeid, altså gruppekontekster, øker idégenerering og idéutvikling. I tillegg til samarbeidets relevans, presenterer de hvordan gruppene burde settes sammen for å få mest utbytte av samhandlingene. Når man skal sette sammen en gruppe må man legge oppgavens behov til grunn. I en tidlig fase av innovasjonsprosessen (figur 2), slik som idégenereringsfasen, anses heterogenitet å være en fordel. I dette tilfellet utgjør gruppemedlemmenes forskjeller deres styrke. Ulike erfaringer, kompetanse og interesser gjør at man genererer ideer som i større grad tar hensyn til ulike perspektiver. Senere i innovasjonsprosessen, slik som implementeringsfasen, vil en homogen gruppe være mer foretrukket. I en slik fase vil en "likere" gruppe jobbe mer effektivt og det kan kreve mindre ressurser ettersom de kan forstå oppgavene mer likt.

Interaksjoner i grupper skaper en sosial dimensjon i arbeidsdagen som kan øke *trivselen* blant medarbeiderne. Scott og Bruce (1994) presenterer at medarbeidere med høy trivselsgrad på jobb, er mer interessert i, og tilbøyelige til å komme med forslag til forbedringsmuligheter. Samtidig vil de i større grad støtte implementering av nye ideer (ibid.). Trivsel påvirker andre deler av ansattes hverdag, som for eksempel hvor motiverte de er. Motivasjon kan derfor bidra til mer flyt og bedre resultater i en medarbeiderdrevet innovasjonsprosess. I Miller og Monge (1986) sin metaanalyse av studier som fokuserer på jobbtilfredshet og inkluderende arbeidsmiljø, var konklusjonen lik; det ser ut til å være en sammenheng mellom klima for deltakelse i innovasjon og ansattes tilfredshet i virksomheter.

Samtidig kan trivsel øke *engasjementet* og *samarbeidsorienteringen* til hver medarbeider. I *Håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon* forklares engasjement som "viljen til å ta i et ekstra tak for sin egen arbeidsplass" (Nærings- og handelsdepartementet, s.21). Ved å søke i faglitteratur kom begrepet "engasjert forpliktelse" opp. Begge tilnærmingene viser at følelsen av eierskap til egen organisasjon er et sentralt kulturelt kjennetegn. Eierskapsfølelsen blir essensielt for medarbeiderdrevet innovasjon, hvor engasjement støttes av tillit, trygghet og ansvar. Samarbeidsorientering handler om at man er enige om å samarbeide, fordi det vil gi best kvalitet på aktivitetene i organisasjonen. I jakten på de beste løsningene, kan en gruppe være bedre rustet enn et individ. Samarbeidet kan være vertikalt, mellom eiere, ledere og medarbeidere, eller horisontalt, mellom ulike avdelinger.

I tillegg til å påvirke menneskene, henger samarbeid – altså måten å løse en oppgave på – sammen med selve oppgaven. Når en organisasjon tar i bruk samarbeid, kan man anta at det er fordi det er nødvendig med flere medarbeidere som jobber med samme oppgave. Ofte kan det handle om mer enn at arbeidsoppgaven er stor, at man i tillegg ser nødvendigheten av å se etter løsninger fra flere perspektiver. Amabile (1988) argumenterer for at utfordrende arbeidsoppgaver er fundamentalt for å utvikle medarbeidernes kreativitet. Gjennom samarbeid møter medarbeiderne på mer utfordrende oppgaver enn de ville gjort om de skulle jobbet alene, i tillegg til at de får muligheten til å utvikle seg i et arbeidsmiljø med konstruktive interaksjoner.

2.4 Internt organisasjonsklima

Når det kommer til den fjerde faktoren, spør Smith et al. (2008) om det *interne klimaet* fremmer medarbeiderdrevet innovasjon. Grunnlaget for denne faktoren er studier basert på organisasjonskultur og *identitet*. Medarbeidernes identitet kommer til syne ved at de er på utkikk etter det som anses som "riktig" atferd. Hva som regnes som "rett" finner man ofte i de implisitte og eksplisitte normene på arbeidsplassen. Identitet, sammen med en større organisasjonskultur, kan sies å utgjøre det interne klimaet.

Tidligere i kapittelet har jeg presentert *engasjement, samarbeidsorientering, tillit, autonomi, trygghet* og *toleranse* som kulturelle kjennetegn for virksomheter som lykkes med innovasjon. Sammen utgjør de forskjellige deler av en organisasjonskultur. I tillegg presenterer Amundsen et al. (2011) *åpenhet*, *stolthet* og *utviklingsorientering* som viktige deler av et internt klima som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon.

Åpenhet trekkes frem som det aller viktigste kjennetegnet for å lykkes med å involvere medarbeidere i innovasjonsprosessen (ibid.) (figur 2). Med åpenhet menes det at informasjon og tidligere diskusjoner er tilgjengelig for medarbeiderne, slik at de som ønsker det får innsyn. I andre tilfeller handler det mer om at medarbeiderne opplever at det er en generell åpenhet blant de ansatte. I dette tilfellet stilles det krav om at lederne går foran som et godt eksempel, hvor de praktiserer og legger til rette for mer åpenhet på arbeidsplassen. Tidligere studier viser at åpenhet har gitt positivt engasjement blant medarbeiderne (ibid.). Samtidig kan mangel på åpenhet heve terskelen for innspill fra ansatte, og dermed reduserer innovasjonsevnen i organisasjonen.

I *stolthet,* legger Amundsen et al. (2011) at medarbeiderne er stolte av å jobbe i organisasjonen. Da identifiserer man seg i større grad med arbeidsplassen, og man vil yte mer. Stoltheten kan oppstå som en sum av ulike deler av jobben som man er fornøyd med. Blant annet kan det komme av høy sosial trivsel, eller av at man har en faglig interesse for arbeidsoppgavene. Et godt omdømme utad kan skape positive ringvirkninger innad i organisasjonen. I så fall kan både ledere og medarbeidere føle en glede og stolthet knyttet til det å jobbe i akkurat den organisasjonen.

En annen viktig del av et godt internt klima, er at medarbeiderne og ledelsen deler en felles *utviklingsorientering*. Det vil si at de integrerer nytenking og forbedringer i arbeidshverdagen. For å skape en felles orientering må en bred involvering av medarbeiderne til. Dette fører til eierskap av utviklingsverdien, som i ettertid kan fungere som en støtte i arbeidet med nyutvikling. En utfordring for en felles utviklingsorientering, er medarbeidernes forhold til endringer generelt. Jobbsikkerhet, trygghet og tillit, må ligge til grunn for at folk ikke skal føle seg mer utsatte hvis de foreslår en endring.

De Jong og Kemp (2003) viser til sin studie av kunnskapsintense virksomheter innenfor tjenesteytende næringer, når de snakker om det interne organisasjonsklimaet. I deres presentasjon trekker de frem ulike forhold som virker positivt for utvikling av innovativ atferd. Ett av forholdene som legges frem er "opplevelsen av et støttende klima" (ibid.). Her understreker de at ledelsen og kolleger, sammen med utformingen av prosedyrene på arbeidsplassen, er viktige for å skape en god organisasjonskultur.

2.5 Oppsummering

I begynnelsen av dette kapittelet presenterte jeg Bangs (2013) definisjon av begrepet organisasjonskultur:

> "De sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben." (s.327).

Denne definisjonen reflekterer Smith et al. (2008) sine fire drivkrefter. Samtidig som drivkreftene utgjør store deler av organisasjonskulturen, er de faktorer for mer vellykket arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis.

Lederstøtte kommer til uttrykk gjennom handlingene til lederne på arbeidsplassen. Konseptet oppstår mellom lederen og medarbeideren og blir en form for samarbeid som tuftes på autonomi som styrker det interne klimaet. Samtidig handler lederstøtte om at lederen fremstår som oppmuntrende og tilgjengelig. En slik lederholdning vil ha en positiv effekt på

organisasjonskulturen. I tillegg er klare forventninger fra lederens side en del av lederstøtten. Disse forventningene kan resultere i å gi medarbeideren høy grad av selvstyring.

Autonomi kommer til uttrykk gjennom ansattes, både ledere og medarbeidernes, holdninger til at man må gi og ta ansvar for å øke graden av selvstyring i jobbsammenheng. I dette tilfellet blir tillit, toleranse, trygghet og frihet viktig, fordi det sammen skaper en arena hvor medarbeiderne er komfortable med å ta ansvar, og ta del i å bestemme hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Autonomi avhenger til dels av lederstøtte og samarbeid, fordi medarbeiderne må ta hensyn til lederen og kollegene når de praktiserer autonomi. Samtidig er autonomi en pådriver for kreativitet blant medarbeiderne, noe som kan føre til høyere innovasjonsgrad i organisasjonen.

Samarbeid kommer til uttrykk gjennom at det konkretiseres at medarbeiderne samhandler med hverandre. Denne måten å jobbe sammen på, fremfor individuelt, bidrar til at arbeidsplassen blir en sosial arena. Gjennom den sosiale relasjonen øker trivsel, motivasjon, engasjement og samarbeidsorienteringen blant medarbeiderne. Samarbeidet kan fortsatt kreve autonomi fra de ansatte, og støtte fra lederen, men det kan skape høyere involvering av medarbeiderne i organisasjonens innovasjonsarbeid.

Internt organisasjonsklima kommer til uttrykk i begynnelsen av definisjonen, hvor Bang (2013) påpeker at organisasjonen har felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Klimaet baseres blant annet på åpenhet, stolthet over å jobbe på arbeidsplassen, og en felles utviklingsorientering. Tillit og trygghet blir nok en gang viktig i utformingen av et støttende, internt klima. Tilliten gir medarbeideren mulighet til å samarbeide, og drive med selvstyring, samtidig som et godt internt klima inkluderer en støttende ledelse.

Alle faktorene påvirker hverandre og er nødvendige deler av en fullstendig innovasjonsprosess (figur 2). Selv om de tar for seg ulike deler av en organisasjonskultur, ser vi at de bygger på hverandre ettersom at det er flere kjennetegn som går igjen. Tillit og kreativitet er eksempler på dette. Det er to kjennetegn ved en organisasjonskultur som fremmer innovasjon, som trengs for å jobbe med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis. Smith et al. (2008) sine fire faktorer illustrerer også at behovet for ulike deler av kulturen påvirkes av hvor i innovasjonsprosessen

man befinner seg. Dette understreker at kontekst er relevant, ettersom de ulike stadiene i prosessen vil kreve ulike sider av organisasjonskulturen.

3 Metodologi

I dette kapittelet presenterer jeg den kvalitative forskningsprosessen. Dette inkluderer hvilke avveininger og metodiske valg jeg har tatt i løpet av studien. Jeg ønsker å gi leseren et tydeligere bilde på hvilke aktiviteter og hendelser som foregikk i studiens tidsperiode, i henhold til Tjora (2012). Derfor har jeg i de kommende kapitlene forsøkt å presentere prosessen på en transparent måte. Formålet er å vise hvordan jeg har gått frem for å kunne svare på studiens problemstilling, inkludert mulighetene og utfordringene som har oppstått i løpet av prosessen.

I kapittel 3.1 presenterer jeg studiens metodiske tilnærming, og caset som er tatt i bruk i studien. I kapittel 3.2 går jeg i dybden på datainnsamlingsmetodene som er benyttet. Her presenterer jeg intervju og dokumentstudie som innhentingsmetode. Kapittel 3.3 omhandler forskningsetikk knyttet til studien, hvor jeg også reflekterer over egen rolle. Kapittel 3.4 tar for seg studiens kvalitet, gjennom å vurdere studiens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Avslutningsvis presenteres studiens metodiske avgrensninger i kapittel 3.5.

3.1 Kvalitativ tilnærming

Valget av metodisk tilnærming i en studie påvirker resultatene av forskningsprosessen og det metodiske valget er viktig for å svare på studiens problemstilling (Yin, 2014). Hensikten med denne studien er å se på hvordan organisasjonskulturen i Finn.no påvirker deres arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon, og hvordan kulturen samsvarer med Smith et al. (2008) sine fire faktorer for arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis.

Problemstillingen krever at jeg går i dybden på organisasjonskulturen og bygger en større forståelse for denne, og jeg har derfor valgt en kvalitativ tilnærming i min studie. Denne tilnærmingen tar høyde for at menneskers opplevelser ikke kan generaliseres fordi man er en del av en kompleks og dynamisk virkelighet (Baxter, 2010). I en kvalitativ studie har man

forståelse for at én situasjon ikke nødvendigvis oppleves likt av alle, og man fokuserer på enkeltindividets opplevelse og de sosiale sammenhengene, Winchester og Rofe (2010).

3.1.1 Casestudie

For å gå i dybden av studiens tematikk, har jeg benyttet meg av casestudie-metode, som fokuserer på å besvare *hvordan* noe henger sammen (Yin, 2009). En casestudie er enten en studie av en singel enhet (single case study), eller en studie av flere enheter (multiple case study) (ibid.). Denne studien baseres på et singel case, hvor jeg ønsker å se på nyanser av et fenomen, for å få en dypere forståelse av hvordan Finn.no sitt arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis blir påvirket av organisasjonskulturen.

Casestudier ofte brukes når man ønsker å forstå en konkret utfordring (Baxter, 2010), og kan bekrefte eller avkrefte eksisterende teorier (Yin, 2009). Altså finnes det to tilnærminger: Den ene er en teoriskapende, induktiv studie, mens den andre tilnærmingen er en teoritestende, deduktiv studie (ibid.). For å kunne svare på problemstillingen her, er det hensiktsmessig med en deduktiv studie. Jeg har tatt for meg Smith et al. (2008) sin teori som konkretiserer de fire drivkreftene, *lederstøtte*, *autonomi*, *samarbeid* og *internt organisasjonsklima*, som ligger til grunn for og støtter arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis. Samtidig som teorien presenterer fire drivkrefter som påvirker innovasjonsarbeidet, representerer drivkreftene store deler av Finn.no sin organisasjonskultur.

3.1.1.1 Case: Finn.no

Med utgangspunkt i Smith et al. (2008) sin teori om drivkrefter for medarbeiderdrevet innovasjon, har jeg sett på hvordan organisasjonskulturen i Finn.no påvirker deres arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis. Valget av case var i utgangspunktet basert på et ønske om å komme i kontakt med en organisasjon som «var kjent for» å være gode på å praktisere medarbeiderdrevet innovasjon. Grunnen til dette ønsket var en antakelse om at organisasjonen da måtte ha tatt tematikken på alvor. Utfra egne refleksjoner, var tanken at organisasjonen måtte ha kommunisert fokuset deres på medarbeiderdrevet innovasjon godt over tid, hvis mennesker som verken jobber der, eller har en egen interesse for tematikken, har lagt merke til at nettopp de var gode på medarbeiderdrevet innovasjon.

Etter tips fra en kollega i Oslos innovasjonsmiljø om at Finn.no fokuserte på medarbeiderdrevet innovasjon, fulgte jeg med på relevante aktiviteter hos bedriften, og gjorde flere litteratursøk rundt temaet medarbeiderdrevet innovasjon i Finn.no sine databaser (hjemmeside, blogg og sosiale medier). Det andre kriteriet for valg av case, var at det fantes interne og særlig eksterne vurderinger av at organisasjonen faktisk lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon.

I Finn.no sitt tilfelle eksisterer det mange interne vurderinger som konkluderer med at organisasjonen lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Dokumenter som er skrevet av, for, eller i samarbeid med Finn.no, kan generelt ha et mindre objektivt innhold. Men samtidig viste de interne dokumentene til helt konkrete eksempler på tiltak som Finn.no har satt i gang, for å fremme medarbeidernes innovasjonsevner. Tiltakene, uavhengig av hvem som skriver om dem, kan sees på som mer troverdige «bevis» på at Finn.no praktiserer medarbeiderdrevet innovasjon på en god måte.

Likevel ønsket jeg også en uavhengig analyse av Finn.no, hvor informasjonen ble hentet uten at den var ment for publisering på, eller med styring fra, Finn.no sine egne plattformer. Da vil ikke noen i organisasjonen kunne holde tilbake eller endre på data som eventuelt er kritiske til organisasjonen. I denne studien har jeg benyttet meg av to eksterne vurderinger; Equality Check og Great Place To Work.

Equality Check er en ekstern, digital plattform hvor medarbeidere kan vurdere hvor «likestilt» de opplever arbeidsplassen sin. De har som mål å skape bedre arbeidsplasser ved å skape mer åpenhet (transparency) og ansvarlighet blant medarbeiderne og ledelsen (Equality Check, 2020). Resultatet til Finn.no er relevant for studien fordi medarbeiderne anonymt besvarer spørsmål knyttet til organisasjonskulturen og medarbeidernes medbestemmelsesrett. Finn.no sin overordnede score per mai 2020 er 4.6 av 5 (Equality Check, 2020).

Great Place To Work er en global sertifiseringstjeneste som vurderer om organisasjoner er gode arbeidsplasser basert på anonyme undersøkelser blant medarbeiderne, nøkkelinformasjon om organisasjonen, og analyse og innsikt i data om organisasjonen (Great Place To Work, 2020). Sertifiseringen varer i ett år, slik at alle eventuelle utmerkelser er oppdaterte. Great Place To Work har arbeidet med å utvikle, bevare og anerkjenne gode organisasjonskulturer i 15 år, noe

som kan indikere at de har hatt gode rutiner i vurderingen av Finn.no (ibid.). I tillegg vurderer Great Place To Work hvilke bedrifter som er Norges beste arbeidsplasser hvert år. I 2019 kom Finn.no på tredjeplass i sin kategori «Mellomstor bedrift», med 200-499 ansatte. 217 bedrifter deltok i fire kategorier: Under 50 ansatte, småbedrift, mellomstor bedrift, og storbedrift (Great Place To Work, 2020).

Equality Check og Great Place To Work vurderer begge Finn.no sin organisasjonskultur, men på ulike måter: Equality Check tydeliggjør hvordan medarbeiderne opplever spesifikke deler av organisasjonskulturen til Finn.no. Verktøyet er utformet slik at medarbeiderne kan legge igjen en kommentar hvor de forklarer hva de synes om arbeidsplassen. På denne måten kan de forklare fritt, hvis temaene de ønsker å belyse ikke inngår i spørreundersøkelsen. Datainnsamlingen fra disse eksterne plattformene er hensiktsmessig i studien som supplerende kilder til Finn.no sine egne interne vurderinger.

Videre ble innsikten i organisasjonskulturen og arbeidet rundt medarbeiderdrevet innovasjon vurdert som tema for mitt masterstudium, og jeg så på i hvilken grad jeg mente jeg ville ha mulighet til å benytte min kompetanse i studien. Etter denne totalvurderingen ønsket jeg å benytte Finn.no som case, og kontaktet dem i håp om at de ville delta i studien. Gjennom chat-funksjonen på Finn.no sine nettsider fikk jeg kontaktinformasjonen til en HR-ansvarlig som jobber med rekruttering, som senere ble studiens døråpner til organisasjonen, og min kontaktperson igjennom prosessen. Jeg kontaktet vedkommende på e-post, for at det skulle bli en oversiktlig forespørsel om deltagelse i studien, og etter kort tid fikk jeg positiv respons.

3.2 Datainnsamlingsmetoder

Denne studien er basert på data fra to ulike typer kilde. Den første typen er informasjon hentet gjennom individuelle intervjuer med ulike informanter. Den andre kilden har vært mer omfattende dokumentstudier, for å finne frem til relevante data i artikler, blogginnlegg, podcaster og lignende. Intervjuene har fungert som primærdatakilde, mens dokumentanalysen har vært et supplement som en sekundær datakilde. Å kombinere metodene, såkalt metodetriangulering (Bryman & Bell, 2011), gir både potensielt mer relevant data, men gir også funnene mer troverdighet. Nedenfor beskriver jeg fremgangsmåten for begge

datainnsamlingsmetodene, både hvordan jeg har gjennomført dem, hvordan materialet er bearbeidet, og hvilke svakheter som følger de ulike metodene.

3.2.1 Intervju

I denne studien har jeg fordypet meg i et sosialt fenomen jeg ikke kjente til, derfor har jeg benyttet meg av intervju. I vurderingen av hvilken type intervju jeg skulle benytte meg av, falt valget på individuelle intervjuer at ulike årsaker. For det første er det veldig krevende å gjennomføre datainnsamling gjennom fokusgrupper (Tjora, 2012). Til tross for at fokusgrupper og gruppeintervjuer kunne gitt meg mange svar fra ulike synsvinkler, valgte jeg ikke metoden etter å ha vurdert det som utfordrende, gitt mine tidsforutsetninger. For det andre ønsket jeg kritiske syn og ærlige meninger, noe som muligens kommer bedre frem om informantenes svar ikke blir hørt av andre kolleger. Derfor valgte jeg å gjennomføre individuelle intervjuer, fordi det ville gi meg bedre mulighet til å forstå kompleksiteten og nyansene innenfor min tematikk (Frey & Fontana, 1991).

Det er flere styrker ved valg av intervju som datainnsamlingsmetode. Blant annet gir det mulighet til å samle inn et mangfold av meninger, erfaringer og oppfatninger, samtidig som det gir forskeren mulighet til å undersøke kompleks atferd og motivasjon blant informantene (Dunn, 2010). I tillegg er det knyttet flere styrker til de tre ulike hovedformene for intervjuer; strukturert, semi-strukturert og ustrukturert intervju (Winchester & Rofe, 2010). Denne studien er basert på semi-strukturerte intervjuer. Alle intervjuene har tatt utgangspunkt i en intervjuguide, som har gitt rom for å følge opp de ulike svarene som ble gitt. På denne måten fikk hvert intervju en unik vinkling, og det ble nødvendig å gjøre noen tilpasninger under intervjuene. Noen ganger besvarte for eksempel informantene kommende spørsmål i resonnementene deres. Da var det lite hensiktsmessig å stille spørsmål som de hadde svart på som en del av et foregående spørsmål. Jeg noterte meg for eksempel «Spørsmål 8: har svart på tidligere, i spørsmål 7». I slike tilfeller fungerte intervjuguiden som hjelpemiddel for å kontrollere at viktige spørsmål ble dekket.

3.2.1.1 Utvalg

I den perfekte undersøkelse, intervjuer forskeren alle som kan bidra med relevant informasjon til studiens tematikk (Tjora, 2012). Å gjennomføre en slik studie blir vanskelig både med tanke på ressursmangel og tidsbegrensninger, men også fordi en kvalitativ studie er avhengig av informanters involvering, og dermed også deres tid. En casestudie begrenser størrelsen av populasjonen, altså antallet i det fullstendige utvalget, fordi det er en grense for hvor mange og hva undersøkelsen omfavner (Gripsrud, Silkoset & Olsson, 2010) (Tjora, 2012). I mitt tilfelle var tiden jeg hadde til rådighet en større utfordring, fremfor at casestudier begrenser hvor mange mulige informanter studien har. I Finn.no jobber det i overkant av 400 medarbeidere (Finn.no, 2020), som alle sikkert kunne uttalt seg om kulturen de opplever på arbeidsplassen. I slike tilfeller vil det bli en avveiing av når det er tilstrekkelig med intervjuer, når det på et tidspunkt nås en metning av informasjon som tilføres studien (Jacobsen, 2015).

Å intervjue over 400 medarbeidere var aldri en del av gjennomføringsplanen, men på utkikk etter et representativt utvalg bestemte jeg meg for å benytte et strategisk utvalg (purposive sampling), som er en kjent utvalgsprosess innenfor kvalitativ forskning (Bradshaw & Stratford, 2010). Det eksisterer syv utvalgsmetoder innenfor et strategisk utvalg, og i begynnelsen av denne studien benyttet jeg meg av et *kriterieutvalg*. Denne utvalgsmetoden går ut på å sette kriterier for hvem som kan være en del av utvalget (Lockwood, Davidson, Curtis, Griffith & Stratford, 2007). Etter å ha utarbeidet en informasjonsmail til kontaktpersonen min i Finn.no, hvor jeg etterspurte informanter fra forskjellige avdelinger, med ulik fartstid i organisasjonen, fungerte hun som en «døråpner» ved å introdusere meg til to informanter. En svakhet ved å ha en døråpner, er at det kan skape en skjevhet i utvalget. Ved å benytte meg av hennes introduksjoner, har jeg har kommet i kontakt med medarbeidere hun har valgt ut. På denne måten øker risikoen for eksempel for å ikke treffe medarbeidere som er mer kritiske til sin egen organisasjon.

Etter å ha gjennomført intervju med de to først informantene, benyttet jeg meg av en annen utvalgsmetode kalt *snøballmetoden*, hvor tidligere informanter kan fortelle om andre mulige informanter (Kirby & Hay, 1997). En mulig svakhet ved å ha brukt snøball-metoden i denne studien, er at informantene jeg ble henvist til, videreförer utfordringen knyttet til skjevhet i utvalget. Alle informantene i studien er kontaktet gjennom en henvisning. Det vil si at utvalget er påvirket av tidligere deltakeres henvisninger. En måte å bryte dette mønsteret på, kunne vært

å annonsere for hele, eller noen avdelinger i Finn.no, at studien er på utkikk etter informanter som kan uttale seg om Finn.no sin organisasjonskultur og deres arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon. Da ville det ikke vært slike «mellommenn», som kan påvirke hvem som deltar i studien. I mitt tilfelle var det vanskelig å få tilgang til et større utvalg hos Finn.no, og med tanke på studiens tidsbegrensninger, falt valget på snøballmetoden. Etter begge utvalgsmetodene hadde jeg et utvalg på 5 informanter. Alle jobbet i ulike avdelinger i Finn.no, innenfor produkt, salg, teknologi, og strategi og forretningsutvikling. Denne tverrfagligheten bidro til en mer omfattende beskrivelse av fenomenet, enn om informantene kom fra samme avdeling (Jacobsen, 2015).

Før gjennomføringen av hvert intervju fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv og et samtykkeskjema (vedlegg 1). De fikk god tid til å lese gjennom dokumentene, og til å stille spørsmål. Informasjonsskrivet ga en introduksjon til studiens tematikk slik at de hadde mulighet til å vurdere om de ønsket å delta. I tillegg tydeliggjorde dokumentene hvilke rettigheter informantene hadde hvis de takket ja til å være med i studien, og hvordan dataene ville bli samlet og lagret.

Informant	Avdeling	Fartstid i organisasjonen	Lederansvar
1	Utvikler av markedsplasser	2 år	Ja
2	Forretningsutvikler	6 måneder	Nei
3	Salg	4 år	Nei
4	Programvareutvikler	3 år	Nei
5	Kundeansvarlig	4 år	Nei

Tabell 1: Informantliste

3.2.1.2 Intervjuguide

For å bevare struktur og en rød tråd under gjennomføringen av intervjuene, benyttet jeg meg av en intervjuguide (Tjora, 2012) (vedlegg 2). Dette ga en tydelig oversikt over tematikken jeg ønsket å belyse. Jeg har benyttet meg av en semi-strukturert guide fordi det ble ansett som mest hensiktsmessig for studien: For det første gir det meg mulighet til å samle inn svar på forhåndsbestemte spørsmål rundt temaer som det er viktig at blir belyst. For det andre åpner en semi-struktur opp for at intervjuet blir mer fleksibelt (Dunn, 2010). Utvalget bestod av fem

medarbeidere i Finn.no, som jobbet i ulike avdelinger. En av dem hadde lederansvar, og spørsmålene ble tilpasset deretter. I disse tilfellene var det hensiktsmessig å høre om informantens erfaringer i de ulike rollene som medarbeidere og ledere.

Intervjuguiden var strukturert i seks deler: innledning, *internt klima* (tema 1), *autonomi* (tema 2), *samarbeid* (tema 3), *lederstøtte* (tema 4) og avslutning.

I innledningen ønsket jeg å vite informantens bakgrunn og nåværende stilling hos Finn.no. Hensikten med dette var todelt: Først og fremst anga svarene hvilken rolle (leder og/eller medarbeider) informanten hadde, som ville påvirke senere spørsmål. For det andre var det spørsmål som etablerte informantens bakgrunn (George & Stratford, 2010). Det vil si at spørsmålene var relativt lette å svare på. Å stille slike spørsmål kan også virke som en "oppvarmingsrunde" hvor informanten får kjenne på hvordan det er å bli intervjuet.

Hoveddelen av intervjuet bestod av spørsmål knyttet til de fire temaene. Alle intervjuene ble gjennomført i henhold til rekkefølgen i intervjuguiden. Først stilte jeg et fellesspørsmål, altså et spørsmål alle informantene fikk, før jeg ved ulike anledninger benyttet meg av muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål til svarene som ble gitt. På denne måten fikk jeg mer utdypende svar, bedre forståelse, og jeg fikk hentet inn nødvendig data rundt temaene til studien (ibid.). Samtidig ble det variasjon i alle intervjuene på grunn av oppfølgingsspørsmålene. Informantene hadde ulike erfaringer og meninger, og gjennom oppfølgingsspørsmålene ble disse perspektivene trukket frem. I disse tilfellene fulgte jeg intervjuguidens rekkefølge av spørsmål, men med noen avsporinger og oppfølgingsspørsmål der det var relevant.

I avslutningen av intervjuguiden ga jeg informantene mulighet til å legge til mer informasjon om det var noe de mente de ikke hadde fått sagt, eller om det var noe de hadde svart på tidligere som de ønsker å utdype. Før de fikk muligheten til dette, stilte jeg er åpent spørsmål: "*Hvorfor tror du Finn.no lykkes med innovasjon?*". Dette var ment som et reflekterende spørsmål, basert på temaene vi hadde vært igjennom tidligere. I tillegg er dette spørsmålet en konkret måte å spørre om *hva* de vil legge til, fremfor *om* det er noe de vil legge til. Spørsmålet er mer *aktivt* i den forstand at det krever et mer utdypende svar, fremfor et *passivt* og lukket spørsmål hvor informanten enkelt kan svare "nei, det er ikke noe jeg ønsker å legge til".

3.2.1.3 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble holdt i Finn.no sine lokaler i Oslo sentrum, og varte fra 40-70 minutter. Metodelitteratur viser til fordeler og ulemper ved å velge informantenes arbeidsplass som intervjulokale. I dette tilfellet ønsket jeg å ta hensyn til informantenes tidsbruk samtidig som lokalvalget ville gi dem en tryggere setting (Tjora, 2012). I etterkant av intervjuene har jeg opplevd det som et heldig valg, fordi det resulterte i at informantene tok meg med til ulike avdelinger for å vise meg hvordan de har gjort ting i praksis, noe som var svært nyttig.

I hvert av intervjuene begynte jeg med å fortelle kort om studien slik at de fikk en oppfriskning av tematikken. Jeg understreket rettighetene deres som deltakere i studien, og spurte om godkjennelse til å ta opp intervjuene med båndopptaker. På denne måten hadde jeg mer frihet til å ta del i diskusjonen, og jeg hadde bedre tid til å formulere og stille oppfølgingsspørsmål (Jacobsen, 2015). Jeg ga informantene mulighet til å stille spørsmål rundt studien og egen deltakelse før de signerte samtykkeerklæringen som bekreftet at det var frivillig å delta, og at de på et hvert tidspunkt kunne trekke seg fra intervjuet.

Studien er ikke av sensitiv natur, men når en informant er sikret anonymitet kan det gi mer ærlige svar (ibid.). Derfor har jeg ikke ønsket å benytte meg av informantenes navn, men heller avdelingen de jobber i, slik at jeg enklere kan skille mellom dem i oppgaven. Samtidig synes jeg valget av anonymiseringen av navnene samsvarer med resonnementet bak valget av individuelle intervjuene. I underkapittel 3.2.1 forklarte jeg at individuelle intervjuer kunne føre til ærligere svar fordi kollegaene ikke var i samme rom og kunne høre på hva informanten delte. Å anonymisere navnene er en forlengelse av dette i den forstand at kolleger ikke kan oppsøke informantene i etterkant av studien for å stille spørsmål rundt deres deltagelse. Samtidig var opptakene en sikring, hvor jeg senere kunne gå igjennom for å høre om jeg hadde utelatt noen avgjørende elementer i det empiriske arbeidet.

Intervjueren må holde seg nøytral i utformingen og fremførelsen av spørsmålene, slik at man ikke legger føringer på hva informanten svarer (Dunn 2010). Å være helt objektiv i en intervjusituasjon er umulig, så å være klar over at subjektivitet kan oppstå er et viktig moment i forskningsprosessen (Dowling, 2010). Crang og Cook (2007) foreslår at undersøkeren/forskeren må anerkjenne at hun har en partisk subjektivitet, for på denne måten kan man snu fenomenet fra et "problem" til en ressurs for dypere forståelse. I tillegg kan

intersubjektivitet oppstå. Dowling (2010) forklarer dette som resultatet av interaksjonene mellom intervjueren og informantene, hvor meninger og tolkninger av verden skapes, avkreftes eller bekreftes. For å ta høyde for disse utfordringene, har jeg etter beste evne utøvd kritisk refleksivitet (critical reflexivity). I praksis satte jeg av tid etter hvert intervju til å reflektere over hvordan det hadde gått og hva jeg kunne lære til neste gang. Jeg noterte ned det jeg mente jeg hadde gjort riktig i intervjuet, og hva forbedringspunktene min til neste intervju kunne være. På denne måten lærte jeg mye av å holde et intervju som jeg tok med meg videre. Intervjuene vil inneholde en grad av subjektivitet, men jeg har prøvd å være klar over min involvering i god tro om at dette kan være med på å identifisere implikasjonene rundt subjektivitet og intersubjektivitet i min studie (ibid.).

3.2.1.4 Bearbeiding og analyse av datamateriale

For å kunne bearbeide datamaterialet, transkriberte jeg alle intervjuene i et samlet Word-dokument. Informantenes erfaringer, meninger og poeng kom tydelig til syne gjennom transkriberingen. Jeg har valgt å utelate tonefall og ord som "eh" og "hm" for å korte ned på tidsbruk i prosessen. Dette kan ha redusert noen nyanser i måten svarene har blitt gitt, for eksempel hvis noen har svart med en nølende tone, og slik sett kan dette valget ikke utelukkes for å ha påvirket resultatet..

For å systematisere datamaterialet delte jeg opp all teksten i mindre enheter. Thagaard (2009) presenterer at man kan dele teksten i avsnitt og setninger, så fremst de nye enhetene gir mening når de står alene. Deretter kodet jeg materialet basert på Tjoras (2012) fremgangsmåte. Han påpeker at den kodede teksten skal deles i fire kategorier: henholdsvis datamateriale, teoretiske koder, beskrivende koder og kommentarer. Prosessen gikk ut på at jeg samlet relevante koder under samme tema, og gjorde kategoriseringen av innhentet materiale enklere og mer oversiktlig (Thagaard, 2009).

Jeg delte intervjuguiden inn i fire temaer, som jeg beholdt under kategoriseringen. Videre delte jeg innholdet knyttet til de fire kategoriene inn i underkategorier, for å få oversikten over hvilke temaer som gikk igjen i intervjuene. Samtidig kategoriserte jeg data som skilte seg fra den generelle oppfatningen, i de tilfellene det var mulig. Ett eksempel: Kategorien «Innovasjon i Finn.no (uenig): nye innovasjoner». Denne kategorien inneholdt relevante data om konkrete

innovasjonseksempler fra Finn.no, som ikke kunne knyttes til et av de fire hovedtemaene. «Uenig» indikerte at innholdet i kategorien skilte seg fra den generelle oppfatningen ved at informanten ikke var enig i at det var en vekst av innovasjoner. Med kodene i underkategoriene kom jeg nærmere på empirien enn ved å bare å benytte hovedkategoriene *lederstøtte*, *autonomi*, *samarbeid* og *internt organisasjonsklima* alene. På denne måten ble det mer oversiktlig hva innholdet i de forskjellige intervjuene kunne bidra med til studien. Likevel så jeg at informantene hadde gitt relevant informasjon om andre temaer enn bare det de ble spurt om. For eksempel kom informasjon om *lederstøtte* opp da jeg spurte om *internt organisasjonsklima*. Etter kategoriseringen lagde jeg en oversikt over de like kodene fra hvert intervju. Dette hjalp meg å se et mønster i svarene som var gitt, og gjorde det mulig å knytte svarene til relevant teori.

Analysen er dermed påvirket av mine refleksjoner og tolkninger for å danne en forståelse, den er basert på mitt forarbeid med å bearbeide transkriberingene. Dette kan ha påvirket studiens konklusjoner, som utdypet i underkapittelet 3.3.1. Den endelige konklusjonen (kapittel 5) er formet av datamaterialet fra intervjuene og dokumentanalysen, og er dermed en forenklet fremstilling av de analytiske funn som har vist seg gjennom studien.

3.2.2 Dokumentstudier

En dokumentanalyse skiller seg fra data forskeren har samlet inn gjennom feltarbeid, ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard, 2013). Dokumentanalysen her har bidratt til å danne et empirisk grunnlag for å besvare problemstillingen. Denne studien legger tre dokumenter til grunn, hvor alle er offentlige (artikkel 1-3 og podcastintervjuet) eller institusjonelle (*FINNs Kulturanalyse 2019).* Det har ikke vært brukt kilder av den tredje typen, konfidensielle (Home og Solvang, 1996). Alle dokumentene er case-spesifikke, og utarbeidet av eller i samarbeid med Finn.no. Dette danner en troverdighet til innholdet gjennom Finn.no sin internkunnskap rundt egne aktiviteter.

3.2.2.1 Utvalg av dokumenter

I forkant av intervjuene foretok jeg et større søk etter dokumenter som adresserte tematikken i studien. Jeg var i hovedsak på utkikk etter dokumenter som omtalte organisasjonskulturen,

generelt innovasjonsarbeid, eller mer spesifikt medarbeiderdrevet innovasjonsarbeid. Til å begynne med søkte jeg på Google med en kombinasjon av søkeord som jeg hadde brukt til å finne relevante teorier til studien. I tillegg til «organisasjonskultur», «innovasjon», «innovasjonsarbeid», «innovasjonskultur», «medarbeiderdrevet innovasjon», «mdi», «medarbeiderinnvolvering», la jeg til «Finn.no». Dette ga meg en rekke treff. Etter en gjennomgang av søkeresultatene, bestemte jeg meg for å benytte meg av dokumenter fra perioden 2017-2020. Avgrensingen ble gjort fordi utvalget fra 2017 og til i dag var mest dagsaktuelt og dermed mest relevant, og de tidligere artiklene ikke tilføyde ny informasjon.

Resultatet av dette søket var ulike artikler og nyhetssaker fra Finn.no sin egen blogg, hvor en av artiklene refererte til et intervju med HR-direktør Monica Hammer i podcasten til Morgenfugl (Morgenfugl, 2019). I løpet av intervjurundene fikk jeg boka *FINNs kulturanalyse 2019*. Bokas tolv kapitler tar for seg en rekke ulike temaer, blant annet innovasjon og arbeidskultur. Det er viktig å redegjøre for hvorfor de aktuelle dokumentene er brukt for å besvare problemstillingen (Tjora, 2012). Derfor vil jeg gi en kort forklaring til koblingen mellom artiklene, podcastintervjuet og kulturanalyseboka, og studiens relevans og validitet.

Jeg har i hovedsak benyttet meg av tre artikler. Artikkel 1, *Det er en grunn til at vi sier «sammen skaper vi verdens beste markedsplass»*, adresserer utvikling, og hvordan man kan systematisere innovasjonsarbeid (Finn.no, 2018). I artikkel 2, *Det er viktig at alle opplever at de kan bidra til innovasjon i FINN*, kan man lese om Finn.no sitt ønske om at alle medarbeiderne skal kunne bidra til innovasjon på arbeidsplassen (Finn.no, 2017). Og i artikkel 3, *Hvordan skaper Finn.no verdens beste arbeidsplass?*, beskrives det hvordan medarbeiderne er organisasjonens viktigste konkurransefortrinn (Finn.no, 2019). Alle artiklene belyser viktige aspekter knyttet til studiens tematikk, både med tanke på organisasjonskultur og medarbeiderdrevet innovasjon.

Podcastintervjuet fant jeg frem til ved at det var referert til i artikkel 3. Etter å ha hørt på intervjuet to ganger bestemte jeg meg for å inkludere det i studien. Ved å lytte til intervjuet flere ganger ble jeg sikker på at jeg hadde forstått innholdet og at det var relevant for studien. Intervjuet konkretiserer og eksemplifiserer deler av Finn.no sin organisasjonskultur. Selv om intervjuet går inn på flere temaer som er mindre relevant for denne studien, gir svarene til Hammer en dypere forståelse av hva det er som utgjør kulturen på arbeidsplassen. I tillegg

kommer det frem hva ledelsen legger vekt på når det kommer til utviklingen av organisasjonskulturen.

FINNs Kulturanalyse 2019 (Finn, 2020), er det eneste dokumentet jeg fikk tilgang til midtveis i intervjurundene. Derfor har boken i større grad vært et supplerende dokument til funnene fra intervjuene, i motsetning til de andre dokumentene som i tillegg har blitt brukt til å utforme intervjuguiden og deler av studien tematikk. Boka er en detaljert og en oppdatert gjennomgang av organisasjonskulturen i Finn.no i 2019. Dagsaktualiteten er et viktig kvalitetsstempel for dette dokumentet.

I sluttfasen av skriveprosessen deltok jeg på seminaret «Å lede en innovasjonskultur» med innovasjonsrådgiverselskapet Innoco – innovasjon i praksis. Her ble denne oppgavens temaer som lederstøtte (forankring) og samarbeid spesielt belyst og forsterket som drivkrefter.

Samtidig har det vært viktig å være kildekritisk til dokumentutvalget. Som tidligere nevnt er alle dokumenter som er benyttet skrevet til et annet formål enn denne studien. De er produsert av, med, eller i samarbeid med Finn.no, som betyr at forfatterne av dokumentene i utgangspunktet ikke er «uhildet» i vurderingene av Finn.no sitt arbeid fordi de ønsker å presentere organisasjonen på en måte som samsvarer med Finn.no sine retningslinjer. Yin (1994) påpeker at en av svakhetene til en dokumentstudie kan knyttes opp til *hvilke* dokumenter som er tilgjengelige, som han kaller forhåndsbestemt selektivitet (biased selectivity). Det vil si at dokumentene som er tilgjengelige (selected) mest sannsynlig presenterer organisasjonen i tråd med deres retningslinjer, og prosedyrer som gjenspeiler organisasjonens prinsipper (ibid.).

Det har vært utfordrende å vurdere hvorvidt innholdet i dokumentene er «til å stole på» ettersom jeg ikke er kjent med intensjonen og formålet bak publiseringene. Hvordan forfatterne av tekstene har gått frem for å vurdere innovasjonskulturen og organisasjonskulturen til Finn.no, kommer ikke frem i tekstene. Dermed blir evalueringen vanskelig å ta i bruk i studien, siden den i teorien kan fremstille Finn.no på en ukritisk måte. På den annen side så fremheves det en rekke konkrete eksempler på tiltak rettet mot innovasjonsarbeid og organisasjonsutvikling.

Samtidig gjengis det tiltak i dokumentene som blir relevante for studien, og som fungerer som konkrete «bevis» på hvordan Finn.no jobber med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis, eksempelvis «FINNovasjonsdagene» og «Sandbox». Når det gjelder sitatene i dokumentene, så skal svarene etter god skikk reflektere informantenes mening. Selv om svarene fra informantene risikerer å tegne et unyansert bilde av Finn.no, er det mest sannsynlig at de som har latt seg intervjue står inne for meningen sine. Likevel har jeg hatt et ansvar i å vurdere de delene av svarene som jeg har benyttet meg av.

3.2.2.2 Bearbeiding og analyse av datamaterialet

En av fordelene ved dokumentanalysen, er at kilden ikke farges av å bli analysert. Dette har Tjora (2012) kalt *kvalitativ datagenerering*. Samtidig skal analysen av dokumentene systematiseres (Grønnmo, 2004). Yin (2014) påpeker at analysen av datamaterialet i en casestudie ikke har en "riktig" eller "gal" fremgangsmåte, og kan derfor gjennomføres på flere ulike måter.

Analysearbeidet bestod av to faser: en deskriptiv, og en tolkningsfase (Thagaard, 2009). Til å begynne med, i den deskriptive fasen, beskrev jeg artiklene, podcasintervjuet og de kapitlene som jeg anså som relevante for studien (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 og 12). Dette gjorde jeg for å fange essensen i datamaterialet, og for få en dypere forståelse av det generelle førsteinntrykket. I neste fase, tolkningsfasen, kategoriserte jeg innholdet for å kunne se etter korrelasjoner, ulikheter og komplementerende data (Tjora, 2012). Dette var en krevende prosess, ettersom kilden i utgangspunktet var skrevet for andre formål enn studiens. Da ble det essensielt å se på intensjonene og helheten av innholdet, slik at man ikke mistolket det som stod skrevet. Jeg benyttet meg av notater og fargekoder for å enklere kunne analysere dokumentene.

3.2.2.3 Svakheter ved dokumentstudier

En tydelig svakhet ved dokumentstudier er knyttet til utvalget av dokumentene. Utvalget kan påvirke studiens resultater ettersom det kan legge føringer på hvilke perspektiver og synsvinkler jeg har på oppgaven (Grønmo, 2004). I utvalgsprosessen kan det utelates relevante dokumenter som fører til mindre omfattende forskning (ibid.). I dokumentsøket gikk jeg gjennom flere tekster som var relevante, men etter en nøyere gjennomgang, valgte jeg vekk de dokumentene som ikke tilførte ny kunnskap til studien.

En annen svakhet ved dokumentstudier er *hermeneutikk* som kan oppstå (Tjora, 2012). Det vil si at mine personlige oppfattelser ubevisst kan ha fortolket dokumentene. På den måten kan innholdet ha blitt fortolket til å passe min studie, basert på min kunnskap. Jeg har vært bevisst på at hermeneutikk kan oppstå gjennom hele prosessen, i god tro om at jeg vil unngå å gå glipp av verdifulle tolkningsmuligheter.

Til slutt ønsker jeg å trekke frem *kildekritikk* som en potensiell svakhet ved dokumentanalyser. Når man baserer seg på datainnsamling fra dokumenter, er det desto viktigere at disse dokumentene kommer fra troverdige kilder. Alle dokumentene i denne studien er produsert av, for eller i samarbeid med Finn.no, og til tross for at de baserer seg på eksterne utmerkelser, har alle dokumentene gjennomgått en "screening"-prosess hvor mer kritiske aspekter kan ha blitt redigert bort. Grønmo (2004) påpeker viktigheten av at dokumentene er troverdige. Jeg vil si at dokumentene i denne studien har høy grad av troverdighet, ettersom de inneholder flere eksterne vurderinger av Finn.no, og mye av det som har blitt trukket frem samsvarer med datainnsamlingen fra intervjuene. Likevel finnes muligheten for at noen kritiske synspunkter ikke har blitt med.

3.3 Forskningsetikk

Thagaard (2009) presenterer at man forholder seg til forskningsetiske retningslinjer, både ut mot omgivelsene, og internt i forskningsmiljøet. Denne studien baseres på datainnsamling fra intervjuer, hvor det oppstår en relasjon mellom mine informanter og meg som forsker. Dermed er studien meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata (NSD). I forkant av intervjuene søkte jeg NSD om tillatelse til å gjennomføre prosjektet. Søknaden besto av en omfattende plan om hvordan jeg skulle behandle og lagre dataene, samt personlig informasjon om mine informanter. Søknaden ble godkjent i februar 2020, før intervjuene fant sted. Gjennom denne prosessen har jeg respektert personvernet til alle som har deltatt i studien.

Informantene har godkjent at jeg oppgir navnene på deres avdelinger i bedriften, i fremleggelsen av empiri og i analysen. I forkant av intervjuene fikk jeg et informert skriftlig samtykke av alle informantene til å være med i studien. Dette er en form for samtykke som skal sikre at informantene har fått fullstendig informasjon om forholdene knyttet til studien

(Dowling, 2010). Det vil si at de har blitt gjort klar over forhold som hvor mye tid deres deltakelse i studien er estimert til å være, og hvilke konsekvenser deres bidrag kan ha.

Før hvert intervju, signerte informantene en samtykkeerklæring hvor de godkjente:

- å delta på intervjuet,
- at lydopptaker kunne benyttes under intervjuet,
- at de kunne gjenkjennes i oppgaven (ved å oppgi stilling i organisasjonen), og
- at deres sitater kunne benyttes etter sitatsjekk (vedlegg 1)

Med tanke på at det er tre måneder mellom da intervjuene ble avholdt og publiseringen av studien, kan informantene ha endret mening rundt temaene. Derfor har jeg tilbudt informantene en sitatsjekk der det har vært bruk av sitater, slik at de har hatt muligheten til å godkjenne eget bidrag. Sitatsjekken sikrer at dataene fortsatt gjenspeiler informantenes synspunkt. At dataene er oppdaterte, gjør studiens etterprøvbarhet sterkere (Thagaard, 2009). I tillegg til at studiens forskningsetikk baseres på etikk rundt informantenes deltakelse, belyses også noen etiske retningslinjer rundt min egen rolle som forsker.

3.3.1 Refleksjon over egen rolle

I en etisk vurdering av studien, inngår forskerens egen rolle. I underkapittelet "3.2.1.3 Gjennomføring av intervjuene" adresserte jeg kritisk refleksivitet, som er mer aktuelt i intervjuene enn i dokumentanalysen, på grunn av graden av subjektivitet som kan oppstå. Tjora (2012) påpeker viktigheten av å reflektere over hvordan man fremstår i møte med andre personer, og senere reflektere over egen tolkning.

Verken min eller informantenes posisjon trenger nødvendigvis å ha en innvirkning på resultatene, men i denne relasjonen er det viktig å gjennomgå maktforholdet for å sikre refleksivitet gjennom prosessen (Dowling, 2010). Jeg hadde ikke kjennskap til noen av informantene i forkant av intervjuene. Dette førte til en formell intervjusituasjon, men praten gikk lett. Samtalene ga meg en god forståelse av deres tanker om hvordan Finn.no praktiserer medarbeiderdrevet innovasjon.

Likevel har det vært en underliggende utfordring knyttet til denne studien: Studien baseres på en generell antagelse om at Finn.no har lykkes i arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon, og så er studiens innhold å se på hva det er som utgjør suksessen. Intervjuene er dermed utformet for å fange opp hvilke deler av organisasjonskulturen som påvirker og former Finn.no sitt arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis. En av informanten adresserte utfordringen ved å påpeke at vedkommende ikke var enig i antakelsen.

Under dette intervjuet ble flere av spørsmålene mindre relevante fordi de baseres på et utgangspunkt som informanten ikke er enig i. Vedkommende tok seg likevel tid til å svare på tilpassede spørsmål, hvor spørsmålene ble omstrukturert til hva som *ville vært* viktige deler av organisasjonskulturen, *dersom* Finn.no skulle lykkes med praktisering av medarbeiderdrevet innovasjon.

3.4 Studiens kvalitet

Jacobsen (2015) påpeker at en "perfekt" forskningsprosess ikke eksisterer. Enhver studie har sine svakheter, og formålet til forskningsmetode er ikke å unngå feil, men heller å redegjøre for svakheter som kan ha påvirket resultatet (ibid.). Meningsinnholdet, og hvilke faktorer som kan ha påvirket og endret det, er det mest betydningsfulle i kvalitativ forskning. *Tolkning* er et eksempel på en slik faktor (ibid.). Derfor må man vurdere egen og andres forskning med et kritisk blikk. For å redegjøre for forskningens kvalitet vil jeg trekke frem tre kriterier: *troverdighet*, *gyldighet* og *overførbarhet*. Dette er hensiktsmessig med tanke på å indikere kvaliteten til casestudier, som det generelt stilles kritiske spørsmål til (Tjora, 2012).

3.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet, eller *reliabilitet* som det ofte omtales som i faglitteratur, handler om at å sikre at resultatene og konklusjonene vil bli det samme dersom en annen forsker gjennomfører studien på lik måte (Gripsrud et al., 2010). Hensikten er å minimalisere feil i en studie (Yin, 2009). For å styrke denne studiens pålitelighet, har jeg dokumentert alle stegene i prosessen, og jeg har inkludert intervjuguiden som vedlegg (vedlegg 2). Med dette utgangspunktet kan andre repetere min metode og triangulering av data for å forhåpentligvis få like resultater.

Etterprøvbarheten av studien viser i hvilken grad jeg har klart å redegjøre for avgjørelser jeg har tatt underveis i prosessen. Jeg har etter beste evne forklart valg jeg har tatt i løpet av studien, med tanke på at dette øker graden av etterprøvbarhet. I denne studien har jeg sett på Finn.no som en utenforstående, samtidig som min kunnskap rundt innovasjonsarbeid og mine analytiske ferdigheter har vært faktorer som har preget resultatet. Dette har jeg tatt i betraktning, så i analysen legger jeg frem et tydelig skille mellom hva som er egne fortolkninger og hva som er informasjon fra datainnsamlingen.

3.4.2 Gyldighet

Gyldighet, også kalt validitet, er troverdigheten eller nøyaktigheten av at dataene som er samlet inn, faktisk svarer på problemstillingen. Gyldighet handler om hvor godt man måler det som skal måles (Yin, 2011). En gyldig, eller valid, studie er riktig innsamlet og analysert slik at resultatet og konklusjonen reflekterer virkeligheten (ibid.). Validering er derfor en viktig kvalitetskontroll av studien.

For å sikre gyldighet i studien har jeg fulgt Tjora (2012). Ifølge han er det viktig med gode problem- og underproblemstillinger for relevant forskning, samt at man har vært i kontakt med forskersamfunn for å få bekreftelse av fremgangsmåten (ibid.). Problem- og underproblemstillingene mine har gjennom hele prosessen vært under vurdering, for å sikre at de er relevante og at de henger sammen med resten av studien. Veilederen min har vært min hovedsparringspartner fra forskersamfunnet, samt at jeg har benyttet meg av andre ansatte ved instituttet. Veilederen min har gitt råd rundt valg jeg har tatt i prosessen, og kontakten har bidratt til å gjøre studien mer transparent. I tillegg har jeg benyttet meg av faglitteratur og teori for å støtte opp under mine funn og vurderinger. Til sammen forsterker dette graden av gyldighet (ibid.).

3.4.3 Overførbarhet

Pålitelighet og gyldighet har som mål å sikre kvalitet i studien. Når kravene er møtt, kan man se på hvorvidt studien kan generaliseres og overføres til andre, lignende tilfeller og *overførbarheten* er det siste kriteriet for at studien er av kvalitet. Baxter (2010) understreker at det er forskning på casestudier som kritiserer metodens muligheter for å generalisere. For at

studien skal kunne overføres til en annen kontekst, må man kunne generalisere deler av innholdet og resultatene i studien (Bradshaw & Stratford, 2010). Denne studien har hatt som mål å fremlegge funnene og basere dem på tidligere forskning og teorier, for å skape overførbarhet. Å benytte seg av triangulering har gitt meg muligheten til å generalisere ut fra store datamengder. Metodene jeg har brukt i analysearbeidet skal gi større grad av riktige tolkninger.

I denne studiens tilfellet har det vært et fokus på å finne grunnleggende sammenhenger mellom organisasjonskultur og medarbeiderdrevet innovasjon. I dette tilfellet er det mulig å benytte seg av en generell konseptuell generalisering av resultatene. I så fall må ikke generaliseringen være for spesifikk eller generell i forhold til studien. Samtidig kan studien overføres gjennom å se på det markedet som Finn.no opererer i, og om det finnes noen tilnærmet like fenomener. Finn.no tilbyr en digital markedsplass til befolkningen i Norge. Det er få norske organisasjoner som kan dele deres posisjon og markedsandel. Dette kommer også frem i intervjuene, hvor det påpekes at Finn.no nærmest har monopol som digital markedsplass. I så fall kan det være relevant å se på mulighetene for å overføre studiens resultater til andre land, med lignende demografi og forbrukermønster. Det er mulig å overføre resultatene til andre nordiske land, slik som Finland og Sverige. Markedsplassen *Tori* i Finland og *Blocket* i Sverige, tilsvarer Finn.no i Norge. I tillegg eies alle selskapene av Schibsted (Schibsted, 2020).

3.5 Metodiske begrensninger

I dette kapittelet har jeg redegjort for mine metodiske valg. Jeg har vurdert avgjørelsene med et kritisk blikk, og sett på hvordan avgjørelsene kan ha påvirket studiens resultater. Til sammen har jeg identifisert tre mulige metodiske svakheter knyttet til studien.

For det første, har min tolkning vært med på å forme kapitlene om empirisk analyse og diskusjon, og konklusjon. Tolkningene er basert på mine erfaringer, meninger, og min kunnskap, og dette kan ha påvirket studien. Jeg har vært bevisst min rolle og påvirkningskraft i feltarbeidet, og i skriveprosessen. En grad av personlig preg vil det alltid være en viss fare for at reflekteres i kvalitativ forskning.

For det andre, baseres studien på dataene fra datainnsamlingsmetodene. Tidligere har jeg forklart hvilke valg jeg har tatt i forhold til intervju og dokumentstudie, hvilke utfordringer som har oppstått som resultat av valgene, og hvilke svakheter som er knyttet til de metodene. For å forholde meg til disse, har jeg gjennom studien hatt et overordnet blikk på aktivitetene jeg planla, og de jeg har gjennomført. Dette har jeg gjort for å sikre aktivitetenes relevans for studien. Samtidig har jeg passet på å opptre i tråd med forventet forskningsetikk.

For det tredje, kan valget av Finn.no som case være utfordrende med tanke på studiens overførbarhet. Som tidligere nevnt er det en utfordring å finne en balanse mellom at studiens empiriske funn ikke skal være *for* generelle eller spesifikke til å overføres til andre tilfeller. I et tilfelle hvor studien blir vanskelig å overføre, kan det svekke studiens etterprøvbarhet og dermed kvalitet. Samtidig mister studien en viktig funksjon ved å ikke kunne bidra med innsikt til lignende tilfeller.

Studiens metodiske begrensninger har blitt møtt ved å systematisk ta høyde for eventuelle svakheter og valg i løpet av prosessen, og ved å gi leseren innsikt i studiens gjennomføring.

4 Empirisk analyse og diskusjon

I dette kapittelet presenterer, analyserer og diskuterer jeg studiens empiriske funn. Kapittelet er strukturert etter studiens fire underproblemstillinger som sammen skal besvare hovedproblemstillingen:

> *Hvordan blir medarbeiderdrevet innovasjon i praksis hos Finn.no påvirket av deres organisasjonskultur?*

Underkapittel 4.1 tar for seg *lederstøtte*, 4.2 *autonomi*, 4.3 *samarbeid* og 4.4 *internt organisasjonsklima*. I underkapitlene presenterer jeg funn fra datainnsamling, og ser på om studiens funn sammenfaller eller skiller seg fra Smith et al. (2008) sin teori ved å analysere og diskutere materialet. Kapitlene er strukturert slik at presentasjonen av empirien er delt opp etter relevant tematikk fra datamaterialet, etterfulgt av en analyse og diskusjon av funnene. Strukturen kartlegger hvordan Finn.no praktiserer de fire faktorene i Smith et al. (2008) sin

teori, og hvilken effekt de har. Dette kapittelet legger grunnlaget for oppgavens konklusjon og forslag til videre forskning på emnet.

4.1 Analyse og diskusjon av *lederstøtte*

I dette underkapittelet skal jeg svare på underproblemstillingen:

Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av lederstøtte?

Lederstøtte handler om hvordan lederen hjelper til med å legge til rette for at medarbeiderne skal lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Målstyring er et sentralt begrep i Finn.no, som er med på å forme lederens posisjon og arbeidsoppgaver ovenfor medarbeiderne (Finn, 2020). Ledelsen i Finn.no forholder seg til ressursknapphet ved å ha innført en prioriteringsmekanisme ved bruk av sjetonger. Ledere for ulike avdelinger får utdelt en mengde sjetonger som de, i samarbeid med medarbeiderne, skal plassere på det fokusområdet de ønsker at Finn.no skal prioritere. Sjetongfordelingen utgjør prioriteringen av fokusområdet. På denne måten vet alle medarbeiderne hvilke hovedoppgaver som er viktigst i Finn.no til enhver tid. Prioriteringslista er transparent og tydelig, samtidig som den viser hvor lang tid det er beregnet å ta for å løse arbeidsoppgavene. Denne formen for prioriteringsliste gjør det enklere å samle medarbeiderne rundt hva som er viktigst akkurat nå. Den gjør det og mulig for medarbeidere å komme med innovative forslag til relevante problemområder. Strukturen gjør veien fra idé til praksis kortere, og muliggjør rask produksjonssetting.

Lederstøtte er et vidt begrep som tar for seg alle aktivitetene en leder gjennomfører for å hjelpe de ansatte i en innovasjonsprosess. Funnene fra intervjuene vektlegger følgende momenter: prioritering av arbeidsoppgaver, ressursallokering, lederens forventninger til medarbeiderne, kommunikasjon, å gi ansvar, håndtering av feil, oppfølging og kompetanseutvikling av medarbeidere. I de neste avsnittene sees det nærmere på disse temaene, og et tilleggsperspektiv som adresserer hvordan ledelsen i Finn.no arbeider med lederutvikling. Avslutningsvis presenteres sammenhengen mellom de empiriske funnen, etterfulgt av en oppsummering.

4.1.1 Prioritering av arbeidsoppgaver og ressursallokering

To av funnene fra intervjuene, går på lederens evne til å prioritere arbeidsoppgaver og å fordele ressurser. For at det skal være god flyt i medarbeidernes arbeidshverdag må lederen prioritere og tydeliggjøre hvilke utfordringer som er viktigst å fokusere på, og fordele ressurser slik at oppgavene knyttet til utfordringene kan løses mest effektivt.

> "*Lederne er veldig gode. Det er høyt tempo, og de sørger for at vi ikke står i veien for hverandre. Det gjør det mulig å holde høy fart, som gir flere gode resultater.*"
>
> (Informant 4, medarbeider)

I flere av intervjuene påpeker medarbeiderne at de synes Finn.no tilrettelegger for at de ansatte skal gjøre en effektiv jobb. I sitatet over ser man hvordan en av medarbeiderne uttaler seg om sine erfaringer rundt hvordan lederen legger til rette for de ansatte. Det kommer frem at de opplever at det er enkle prosesser som gir høyere arbeidstempo. Informanten med lederansvar understreket at det er relativt enkelt og billig å sette en endring i produksjon. I én avdeling ble det produsert 1300 kodeendringer hver uke, som er et uttrykk for at det er et høyt endringstempo med lite motstand i prosessen.

De raske og enkle prosessene kan tyde på god planlegging fra lederens side. Dagens situasjon kan være et resultat av tidligere lederprioriteringer som har hatt fokus på å effektivisere arbeidsprosessen. Bossink (2007) argumenterer for at god planlegging tar tid, og at det til tross for å være en essensiell aktivitet for bedriften, så får ledere sjelden anerkjennelse for planleggingsevnene sine. Hvis det planlegges nøye, resulterer det i at "ting går som det skal" (ibid.). Likevel kommer det frem i flere av intervjuene at medarbeiderne legger merke til at lederen prioriterer på en god måte, slik at de ansatte opplever en god arbeidsflyt.

Informant 1, som også har hatt lederansvar, påpekte at allokering av ressurser baseres på innovasjonsomfanget. Hvis det er større, mer disruptive endringer, så krever det mer arbeidskraft, tid og økonomiske midler. I et slikt tilfelle er det også mer mentalt krevende for alle involverte parter å skifte arbeidsretning for en større gruppe medarbeidere. Et supplerende funn, viser at ledere i Finn.no fordeler ressurser fortløpende basert på hvordan innovasjonene holder frem. Fra intervjuet med informant 1 kom det frem at denne prosessen kaller de "Discover, nail it, scale it". *Discover* går ut på å bruke om lag fire måneder på å teste en

hypotese ved å lage en prototyp. *Nail it* er en videreføring hvor det bygges nødvendig software som etter hvert produseres for salg, hvis hypotesen vises å være riktig. *Scale it* er det siste steget som krever mest ressurser. Dette steget resulterer i lansering av et fullstendig produkt. I et slikt tilfelle kreves det mange tilleggsaktiviteter som markedsføring, salg, og servicesenter for vedlikehold av produktet.

I dokumentanalysen eksemplifiseres ressursallokering gjennom "discover, nail it, scale it" ytterligere. I artikkel 1, *Det er en grunn til at vi sier "sammen skaper vi verdens beste markedsplass"*, påpeker Kamilla Wehrmann, som er leder for finansierings- og forsikringsintegrasjoner hos Finn.no, at den beste måten å innovere på, er ved å involvere brukerne gjennom ulike tester (Finn.no, 2018). På denne måten får ansatte oppleve responsen, og de får raskt tilbakemeldinger på hva som er bra, og hvor det finnes forbedringspotensial.

> "*Vi må forholde oss til en ressursknapphet, både i tid, folk og deres kompetanse. Dermed har vi valgt å illustrere den ressursknappheten gjennom sjetongene.*"
>
> (Informant 1, leder)

Innledningsvis i kapittelet presenterte jeg hvordan ledelsen i Finn.no bruker sjetonger for å konkretisere hvilke arbeidsoppgaver og utfordringer bedriften skal ha et overordnet fokus på. Sitatet over er hentet fra et av intervjuene, hvor det kom frem at sjetongfordelingen også representerer ressursknappheten hos Finn.no. "Discover, nail it, scale it" er også strukturert slik at man ikke bruker mer ressurser enn nødvendig. Likevel viser prosessen at lederne i Finn.no ikke lar seg hemme av en mulig ressursmangel når de avgjør at man skal gjøre en storsatsing på en innovasjon, som gjennom en prøveperiode har vist seg å gjøre det bra. "Discover, nail it, scale it" representerer en balansert ressursfordeling ved at lederen i begynnelsen gir medarbeiderne mulighet til å utvikle idéene sine, og skulle det bli aktuelt etter gode prognoser, blir prosjektet tildelt mer ressurser for å lykkes.

4.1.2 Lederens forventninger og kommunikasjon

Lederens forventninger til medarbeiderne og kommunikasjon, er to andre funn som kommer frem i intervjuene og dokumentanalysen. For at lederen skal kunne støtte de ansatte på en god

måte, må det være klart hva lederen forventer av de ansatte. Når forventningene kommuniseres på en tydelig måte, kan medarbeideren respondere med hva de trenger støtte og hjelp til.

> "*Man er klar over forventningene. Lederen ser at du leverer på noe, samtidig hva jeg kan bli bedre på. Både meg som individ, men også hele mitt team og min avdeling.*"
>
> (Informant 3, medarbeider)

I intervjuene påpeker flere av medarbeiderne at lederens forventninger til dem er tydelige, slik som det kommer frem i det foregående sitatet. Det er sjelden usikkerhet rundt hva lederen og medarbeiderne kan forvente av hverandre. Informant 1, som har lederansvar, understreker hva han/hun som leder ser etter; det er viktig at de ansatte er åpne, nysgjerrige og samarbeidsvillige. I intervjuet forklarer vedkommende hvordan ledelsen i Finn.no har tilrettelagt for slik atferd. Ledelsen har lagt vekt på å skape *felles* mål fremfor *individuelle* mål. Det ble forklart at hos Finn.no er det ingen incentivordning for at medarbeiderne skal nå individuelle mål, men heller bonusordninger for når man får til noe *sammen*.

Tydelige forventninger fra lederens side, kan være et resultat av at lederne i Finn.no praktiserer kjerneverdiene i organisasjonen. I *FINNs kulturanalyse 2019* kan man lese om hvordan *sult* og *presisjon* gjør at man skaper en organisasjonskultur hvor medarbeiderne er sultne etter å gjøre en god jobb, samtidig som de fokuserer på å ta godt informerte beslutninger for å nå mål innenfor tidsfristene (Finn, 2020). Tydelige forventninger fra lederens side er med på å konkretisere hva medarbeiderne kan trenge hjelp og støtte til. Dette kan føre til større åpenhet blant både ledere og medarbeidere (Jia, Chen, Mei & Wu, 2018).

Samtidig forteller flere informanter om at lederne gir medarbeiderne frihet, innflytelse over egne arbeidsoppgaver og muligheten til å styre egen arbeidshverdag relativt fleksibelt. At lederen oppfordrer til dette, kan skape et større engasjement blant medarbeiderne. I tillegg gjør et sterkere eierskap til arbeidsoppgavene at de ansatte vil yte mer ettersom de føler en sterkere tilknytning til resultatet de leverer (Montani, Battistelli & Odoardi, 2017). Samt at det å få oppleve frihet, innflytelse og fleksibilitet i arbeidshverdagen, kan gjøre at medarbeiderne trives i større grad. Som en ringvirkning av dette, kan medarbeiderne være mer stolte over å ha Finn.no som arbeidsplass. I april 2020 hadde Finn.no en score på 4.6 av 5 hos Equality Check, etter evaluering fra medarbeiderne (Equality Check, 2020). Medarbeiderne hadde gitt Finn.no

full score på blant annet en god balanse mellom arbeids- og privatliv (good work and life balance) og full score på at de hadde anbefalt Finn.no til andre arbeidstakere (recommends company).

For at *lederstøtte* skal fungere, må god kommunikasjon ligge til grunn. Kommunikasjon fungerer i større grad som et verktøy for lederstøtte, enn som et resultat av fenomenet. I alle intervjuene er det enighet om at medarbeiderne synes det er enkelt å kommunisere med sin leder. Det virker som det er kort vei fra en medarbeider har en idé, til ideen er delt med lederen.

Samtidig går kommunikasjonen den andre veien, fra leder til medarbeider. I intervjuene trekkes det frem at medarbeiderne setter pris på god informasjonsflyt med klare forventninger, noe de mener lederne i Finn.no klarer i dag. I *FINNs kulturanalyse 2019* eksemplifiseres det hvilke fysiske møteplasser ledelsen i Finn.no har opprettet, for å bidra til god kommunikasjon mellom de ansatte. Noen av møteplassene er frokostmøtet (6 ganger i året), avdelingsmøtet (hver uke) og allmøter (etter behov) (Finn, 2020). I tillegg trekkes en daglige 1:1 samtale mellom medarbeideren og lederen frem, samt to årlige medarbeidersamtaler mellom leder og medarbeider (ibid.).

> "*Formålet med medarbeidersamtalen er først og fremst å avklare forventninger, sette tydelige og motiverende arbeidsmål og identifisere utviklingstiltak som gjør at vi lærer og løfter oss litt hver dag.*"
>
> (*FINNs kulturanalyse 2019,* Finn, 2020*,* s.51).

Sitatet identifiserer formålet med medarbeidersamtalen, hvor det kommer frem at kommunikasjonen mellom lederen og medarbeideren skal adressere forventningene, samtidig som det skal settes mål for personlig utvikling. I dette tilfellet blir kommunikasjonen avgjørende for den opplevde kvaliteten av samtalen. I *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon,* påpekes det at *samtalen* er det viktigste verktøyet for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon, og at en god samtale kjennetegnes ved vilje til både å lytte og til å formidle (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). Ved at ledere i Finn.no fokuserer på å ha samtaler to ganger i året med et tydelig formål, bidrar de til å legge til rette for *lederstøtte*.

4.1.3 Gi ansvar og håndtere feil

Lederens evne til å delegere ansvar, og håndtere en situasjon hvor noe har gått galt, er to andre funn som kommer frem fra datainnsamlingen. Intervjuet med informant 1, ble særlig relevant her. Vedkommende var i en prosess hvor han/hun holdt medarbeidersamtaler med sin avdeling, hvor *ansvarstematikk* ofte ble diskutert. I intervjuet kom det frem at man må se på Finn.no sitt utgangspunkt da organisasjonen ble etablert, for å forstå hvordan dette påvirker ansvarsfordelingen i dag. Fra starten av har Finn.no vært digitale, de har ingen analog arv, og har dermed aldri hatt behov for å gå igjennom en digitaliseringsprosess. Dette innebærer at de har ansatt medarbeidere som har den relevante faglige tyngden fra begynnelsen, særlig innenfor informasjonsteknologi-feltet. Derfor er utfordringer rundt ansvarsdelegering knyttet til den sosiale dimensjonen, rundt samspill og egen rolle i teamet på arbeidsplassen, fremfor den faglige.

Ansvar er noe som i praksis både kan gis av lederen, og noe som ofte tas av medarbeiderne. Slik ser det til en viss grad ut som at det er i Finn.no, men det fremgår av intervjuene at det er en utfordring knyttet til at medarbeiderne kan mangle tryggheten til å ta en beslutning. For å møte utfordringen, kreves det bedre kommunikasjon mellom lederen og medarbeiderne om hvilke arbeidsområder som ligger innenfor de ansattes mandat. På den måten kan de føle seg mer komfortable med å ta en beslutning. I det påfølgende sitatet får man et innblikk i hvordan en leder i Finn.no ser på utfordringen. I intervjuet kom det frem at det i hovedsak jobbes med en tydeliggjøring av mandatet til hver ansatt under medarbeidersamtalene.

> "*De må ikke føle at de trenger en håndspåleggelse fra noen over, det er bare å argumentere godt for det du vil gjøre, og bare gjøre det.*"
>
> (Informant 1, leder)

I innovasjonsarbeid er det vanlig å oppleve at noe går galt. Enten det er at en idé ikke holder helt frem, at man mangler ressurser, eller noe helt annet. Denne forståelsen deles av de ansatte hos Finn.no. Slik som det kommer frem i etterfølgende sitat, er de klar over at feil kan forekomme, og at det i de tilfellene handler om å snu en negativ opplevelse til noe man kan lære av. I dette tilfellet kan medarbeiderens holdning knyttes til en innovasjonsmetode kalt «Behov, løsning, testing (BLT)» (Kolsaker, 2020). Ved å bruke denne metoden forstår medarbeiderne innovasjon som en iterativ prosess, altså at man må forstå behovet, skape en

løsning, teste den (og muligens feile helt eller delvis) før man endrer og tilpasser løsningen, for å gjennomgå BLT-prosessen igjen (ibid.).

> "*Om noe går galt, er det ett av de øyeblikkene som skaper mest verdifull læring i bedriften.*"
>
> (Informant 2, medarbeider)

I intervjuene kommer det frem at alle ansatte i Finn.no dyrker en organisasjonskultur hvor man feirer dem som tør å prøve ut noe nytt, selv om endringen eller innovasjonen kan feile. Alle informantene trakk for eksempel frem at organisasjonen anerkjenner dem som klarer å sette *søkefunksjonen* ut av spill, på nettsiden og i Finn-applikasjonen. Hos Finn.no er det en bred enighet om at søkefunksjonen er det kundene bruker mest, derfor er den funksjonen svært viktig. Om en medarbeider gjør en endring slik at funksjonen ikke fungerer, ser ledelsen på det som en læringsmulighet for bedriften.

> "*Med vårt produksjonsvolum, kan vi lære og tilpasse oss nær sagt kontinuerlig … Derfor er det en «evigvarende» prosess med forbedring og utvikling.*"
>
> (Kamilla Wehrmann,
> Ansvarlig for finansierings- og forsikringsintegrasjoner, Finn.no, 2018)

Data fra dokumentanalysen støtter innholdet i det foregående sitatet. I artikkel 1, påpekes det at Finn.no har utviklet tekniske systemer, og en organisasjonskultur som tåler feilsteg. De tekniske systemene har løse koblinger, slik at det ikke blir en dominoeffekt av feil, hvis det skulle produseres en endring som innfører en feil i andre deler av Finn.no sine tjenester. Organisasjonskulturen er tuftet på en enighet om at endring, utvikling og innovasjon fører med seg feilsteg på veien. Dette har gjort at Finn.no kan beholde et høyt innovasjonstempo, uten at de ansatte føler det som en påkjenning hvis de har vært involvert i en prosess som feiler.

4.1.4 Oppfølging og kompetanseutvikling av medarbeidere

Lederens *oppfølging* av ansatte som bidrar til innovasjon i organisasjonen, og deres fokus på å *kompetanseutvikle* medarbeiderne sine, er de to siste relevante funnene til lederstøttetemaet.

For å forklare hvordan ledere i Finn.no jobber med oppfølging av medarbeiderne, vil jeg bruke et eksempel som kom frem i intervjuene. I 2019 la Finn.no ned markedsplassene "småjobber" og "shopping". Dette var to satsinger som ikke levde opp til forventningene fra bedriftens side, derfor ble de etter en evaluering terminert. Dette er et eksempel på en situasjon hvor formen og graden på lederstøtten kan påvirke medarbeidernes ønske om å bidra til videre nytenking og innovasjon. I dette tilfellet ble oppfølgingen en tett prosess mellom lederne og medarbeiderne i de to teamene. I intervjuet med informant 1 kom det frem at lederne i samspill med medarbeiderne evaluerte om markedsplassene kunne skalere til å bli noe større eller ikke.

Ved å inkludere medarbeiderne i evalueringen av de to markedsplassene, fikk medarbeiderne mer innsikt og en forståelse for hvorfor markedsplassene ble lagt ned. Det var en prosess de ønsket å gå igjennom, slik at medarbeiderne skulle være klar over deres roller og ansvar, slik at man ikke mistet motivasjon til å opprettholde en innovativ tankegang. Ved å tydelig identifisere grunnen til at "småjobber" og "shopping" ble lagt ned, fikk medarbeiderne svar på at det ikke var deres mangel på innsats eller kompetanse som førte til nedleggelsen av markedsplassene. I intervjuet sa lederinformanten at markedsplassene ikke ble lagt ned fordi medarbeiderne hadde gjort en dårlig jobb, men det var flere eksterne faktorer som gjorde at Finn.no ønsket å avvikle tjenestene.

I *FINNs kulturanalyse 2019* står det at organisasjonen ønsker at medarbeiderne skal utvikle seg kontinuerlig, og finne en mestringsfølelse, i en balanse mellom medarbeiderens komfortsone og nye utfordringer (Finn, 2020). Samtidig skal retningen på kompetanseutviklingen samsvare med medarbeiderens ønsker, og Finn.no sitt behov (ibid.). På denne måten sikrer organisasjonen at kompetansen er relevant. Dermed blir det viktig for Finn.no at kompetanseutvikling er medarbeiderstyrt og godkjent av lederen.

I dokumentanalysen belyses to medarbeiderdrevet-innovasjon-fremmende initiativer: FINNurlige dager og FINNovasjonsdagene. I artikkel 1, omtales FINNurlige dager som en "kompetansefestival" innen innovasjon og nytenking (Finn.no, 2018). I løpet av to dager er det et hovedfokus på kunnskapsdeling og læring gjennom målrettet faglig påfyll. I artikkel 2, *Det er viktig at alle opplever at de kan bidra til innovasjon i FINN*, uttaler Jens Hauglum, direktør for innovasjon og vekst, seg om FINNovasjonsdagene og understreker at det er en god treningsarena for innovasjon, og at det er noe man burde øve på kontinuerlig (Finn.no, 2017).

I intervjuene ble initiativene diskutert, og de som hadde deltatt på de ulike dagene var enige i at det var en god måte å få en konsentrert mengde med relevant læring. Samtidig viser initiativene at Finn.no er nysgjerrige og villige til å skape og teste nye muligheter. Informant 1 påpekte at dagene var en måte å praktisere Finn.no sine verdier. *Sult*, *presisjon*, *takhøyde* og *humør* kommer til syne i ulike deler av opplegget. Vedkommende presiserte likevel at kompetanseutvikling ikke nødvendigvis krevde mye ressurser fra mange i Finn.no. I tillegg kunne informant 1 fortelle at som leder hadde man myndighet til å bli enig med sine medarbeidere om at de kunne få avsatt tid til å delta på kurs, messer og andre kompetansehevende aktiviteter på egen hånd.

Måten ledelsen i Finn.no gjennomfører kompetanseutvikling på, kan føre til en sterkere innovasjonskultur innad i organisasjonen. Gjennom FINNurlige dager og FINNovasjonsdagene tydeliggjør ledelsen at de prioriterer medarbeiderne som kilde til innovasjon i bedriften. Å supplere med et mer "lavterskel-tilbud" om kompetanseutvikling mellom leder og medarbeider, kan ha en god oppfølgende effekt som sikrer kontinuerlig og relevant kompetansepåfyll for bedriften. I dette tilfellet, viser lederne i Finn.no at de forstår viktigheten av kompetanseutvikling. Forståelsen og respekten for kompetanseutvikling illustreres også i det påfølgende sitatet:

> "*Vi vet at kostnaden med en kompetent organisasjon er høy, men kostnaden med en inkompetent organisasjon er mye høyere.*"
>
> (Informant 1, leder)

4.1.5 Et tilleggsperspektiv på *lederstøtte*: *lederutvikling*

I de tidligere avsnittene har jeg presentert ulike komponenter som til sammen utgjør viktige deler av *lederstøtte* om del av organisasjonskulturen for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon. Mitt empiriske materiale danner et godt grunnlag for å si hva som påvirker og utgjør lederstøtten. Samtidig som analysen har gitt meg en dypere forståelse av tematikken knyttet til underproblemstillingen, har det etter dokumentanalysen blitt nødvendig å inkludere et tilleggsperspektiv på lederstøtte. I de tidligere avsnittene har fokuset vært på hvordan lederen kan støtte medarbeiderne. For å belyse dette temaet på en bedre måte er det relevant å

også innbefatte hvordan Finn.no jobber med å utvikle gode ledere, som er trygge i jobben som støttespiller for sine medarbeidere.

Til tross for at *lederstøtte* oppstår mellom lederen og medarbeideren for å dekke medarbeiderens behov, kommer man ikke unna at det er lederen som har hovedrollen i dette fenomenet. Det gjør at gode ledere blir enda viktigere, fordi de i tillegg til å skulle løse egne arbeidsoppgave knyttet til organisasjonens utvikling, samtidig i stor grad skal hjelpe og støtte sine medarbeidere.

Ledelsen i Finn.no har tatt lederutvikling på alvor på tre måter. For det første, setter de av ressurser til å utvikle fremtidige ledere. For det andre, fokuserer de på å hjelpe ferske ledere med å komme godt inn i sin nye rolle. For det tredje, jobber de med å opprettholde en stabil utvikling blant ansatte som har opparbeidet seg lengre ledererfaring i bedriften.

I *FINNs kulturanalyse 2019* kommer det frem at organisasjonen har som motto at ledere som ønsker å utvikle seg, skal få gode muligheter til å gjøre det hos Finn.no (Finn, 2020). Historisk sett påpekes det at Finn.no har hatt et innovativt og sterkt lederskap, hvor lederplattformen består av to elementer, tydelig og ivaretakende, samt Schibsteds leder- og atferdsprinsipper: menneskedrevet, smidighet, samarbeidsrettet og entreprenøriell (peopledriven, agile, collaborative og entreprenurial). *Ny som leder i FINN* er et obligatorisk lederkurs for nye ledere i Finn.no (ibid.). I dette kurset er det fokus på viktig oppstartsinformasjon, og hvordan man skal tre inn i en helt ny lederrolle. Kurset er opprettet etter tilbakemeldinger fra nye ledere i Finn.no som ønsket mer tilpasset opplæring.

Lederskap i FINN er en videreføring av grunnkurset (ibid.). Kurset bygger på det lederne har lært tidligere, og det er større fokus på hva som forventes av ledere i Finn.no. I denne påbyggingsmodulen utforsker lederne styrker og svakheter ved seg selv, og de blir opplært i et veksttankesett (growth mindset).

Kursene skal gi Finn.no robuste og gode ledere, som er klare for ansvaret som følger med stillingen. Ledelsen i Finn.no mener at kursene er et godt utgangspunkt, men er klar over at det er behov for oppfølging og videreutvikling. Derfor er det tilgjengeliggjort kursinformasjon i

læringsapplikasjonen *Motimate* (ibid.). På denne måten har lederne et digitalt oppslagsverk som de kan benytte seg av.

Gjennom dokumentanalysen har det kommet frem at ledelsen i Finn.no prioriterer lederutvikling, og at de gjennomfører det på en omfattende og dagsaktuell måte. Å være en leder kan være like krevende som det er viktig at jobben gjøres på en god måte. En hovedutfordring knyttet til lederutvikling, kan være at innholdet i kursene ikke er virkelighetsnært nok. For å løse utfordringen hører ledelsen, og HR-avdelingen som er med på utformingen av kursene, på tilbakemeldingene fra tidligere kursdeltakere, slik at de kan tilpasse kursene jevnlig. Great Place To Work fungerer som en tilbakemeldingsplattform hvor tidligere deltakere deler sin mening, slik at lederutviklerne har samlet alle tilbakemeldingene på ett sted. På den måten er det enkelt å gå igjennom hva deltakerne har sagt, for å se hvilke deler av kursene som er relevante, og hvor det er rom for forbedring.

4.1.6 Sammenheng mellom funnene

I dette underkapittelet presenteres den empiriske sammenhengen mellom data knyttet til *lederstøtte* for å besvare underproblemstillingen:

Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av lederstøtte?

For å svare på en oversiktlig måte har det vært nødvendig å bryte ned begrepet og se på hva lederstøtte innebærer. Det er et vidt begrep som bygges opp av flere komponenter. Dette underkapittelet har presentert, analysert og diskutert hvordan en leder i Finn.no prioriterer arbeidsoppgaver, gjør ressursallokeringer, uttrykker forventninger, kommuniserer, hvordan de gir ansvar, håndterer feil, samt hvordan de følger opp og kompetanseutvikler medarbeiderne sine.

Figur 3: Illustrering av komponentene som utgjør *lederstøtte* i studien (Helene Grova, 2020)

Det er en tydelig sammenheng mellom komponentene. I Finn.no legger lederne vekt på å prioritere hvilke oppgaver som er viktige, og å fordele ressurser deretter. De har tydelige forventninger til medarbeiderne, men som det kom frem i analysen, er det en utfordring at medarbeiderne ikke er helt klar over hva som inngår i deres mandat. De ansatte i Finn.no gjør en god jobb der de velger å bidra. De har et høyt engasjement på jobb, og tar gjerne ansvar.

Fra analysen kan det virke som at utfordringen oppstår når medarbeideren når et punkt hvor de tror at en leder på et høyere nivå i organisasjonen må ta ansvaret. Det er ikke mangel på vilje, men heller en tro på at de "går over streken" for hva som er myndigheten innenfor deres rolle. Samtidig påvirker det hvordan lederen håndterer feil. Fra analysen kan det oppsummeres at hos Finn.no ser man på det å gjøre feil som en mulighet til å lære. Med dette som utgangspunkt, er det ikke nødvendigvis en stor del av organisasjonskulturen som står i veien for at medarbeidere skal tørre å ta mer ansvar, men heller mangel på tydeligere kommunikasjon. Vel og merke har ikke ansvarsfordelingsproblematikken fremstått som en stor utfordring. Tydelig kommunikasjon om hva som er medarbeiderens ansvar, påvirker atferden, og innebærer både hvilket ansvar lederne gir, og hvilket ansvar de ønsker at medarbeiderne skal ta. Hele samspillet mellom lederen og medarbeideren i *lederstøtte* krever en tydelig kommunikasjon. Slik det kommer frem i den empiriske analysen er det generelt en tydelig og jevn informasjonsflyt. Dette indikerer at det kun er små endringer som skal til, for at utfordringer knyttet til hvem som har ansvar for hva, skal løses.

Samtidig kommer det frem i analysen at lederne hos Finn.no også har en god oppfølging på området som oppstår når en velger å terminere resultater av innovasjoner. Ledelsen inkluderer de ansatte slik at de får innsikt i hva som var grunnen til at ulike tjenester avvikles. Selv om det har vært eksterne faktorer i tilfellene i denne studien, er kompetanseutvikling en måte å være føre-var på. Ved å kontinuerlig fornye kompetansen til medarbeiderne, sørger lederne i Finn.no for at er humankapitalen er oppdatert.

I tillegg har underkapittelet rettet et fokus mot *lederutvikling* som en grunnleggende faktor for å kunne utføre *lederstøtte* på en god måte. En god lederrolle gjør det enklere å få mer utbytte av lederstøtte når det arbeides med medarbeiderdrevet innovasjon. I innledningen til studien ble det forklart at det er en høy endringstakt i næringslivet, eksemplifisert med bøker som *The one minute manager* og *Straight from the gut* (Blanchard & Johnson, 1982; Welch, Byrne & Barnicle, 2005). Publikasjoner som dette er ment som et tilbud som svarer til etterspørselen av utdanning og kompetanseutvikling innenfor ledelsesfaget, men innledningsvis ble det også forklart hvordan disse publikasjonene ikke er en god måte å utøve ledelse på.

Hos Finn.no derimot, har de utviklet lederkurs basert på tilbakemeldinger fra ledere i organisasjonen. Dette har gjort at lederutviklingen oppleves virkelighetsnær, aktuell, og relevant. Kursmodulene er tilpasset Finn.no som arbeidsplass, og alle kursdeltakerne skal jobbe i samme organisasjon. At de har en følelse av å "sitte i samme båt" kan gjøre at de vil hjelpe og støtte hverandre mer, både fordi de deler en felles interesse av at Finn.no skal være gode på ledelse, men også fordi de forstår mer av hverandres situasjon, når de deler arbeidsplass innenfor Finn.no-rammeverket.

4.1.7 Oppsummering

I dette kapittelet oppsummerer jeg funnene knyttet til Smith et al. (2008) sin teori om *lederstøtte*, samtidig som resultatene vurderes opp mot annen forskning om tematikken som ble presentert i teorikapittelet (kapittel 2).

Studien har blant annet adressert at lederstøtte i Finn.no går ut på at lederen må allokere ressurser, følge opp ansatte i en innovasjonsprosess og hjelpe dem med å utvikle relevant

kompetanse. Den empiriske analysen og diskusjonen understøtter Smith et al. (2008) på flere punkter. Når Smith et al. (2008) forklarer lederstøtte, legger de vekt på at kravet til hvordan lederen skal støtte og hjelpe sine medarbeidere, endres avhengig av hvor man er i innovasjonsprosessen (figur 2). I begynnelsen av innovasjonsprosessen trekkes lederens fagkompetanse og medmenneskelighet frem som viktige komponenter. Mot slutten av innovasjonsprosessen er ressursallokering og lederens myndighet mer relevant.

Samtidig har studien definert lederstøtte gjennom at ledere i Finn.no har tydelige forventninger til medarbeiderne sine, som må kommuniseres godt slik at medarbeiderne er klar over hva som er deres ansvar. De empiriske funnene støttes av Gjelsvik (2007), som hevder at lederstøtte fungerer best når lederen har jevnlige forventningsavklaringer med medarbeiderne. På denne måten opprettholdes kommunikasjonsflyten slik at både lederen og medarbeideren kan merke om det er behov for en oppklaring rundt ansvarsfordelingen.

I tillegg har den empiriske analysen og diskusjonen inkludert hvordan ledere i Finn.no støtter sine medarbeidere ved deres måter å prioritere arbeidsoppgaver og håndtere feil. Pelz (1956) påpeker at *lederstøtte* avhenger av at lederen er oppmuntrende og tilgjengelig. At lederen er tilgjengelig kan være avgjørende for at vedkommende skal prioritere arbeidsoppgaver på en passende måte. Samtidig er det nødvendig med en oppmuntrende leder i situasjoner hvor de må håndtere feil.

4.2 Analyse og diskusjon av *autonomi*

I dette underkapittelet skal jeg svare på underproblemstillingen:

Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av autonomi?

Autonomi innebærer at medarbeiderne har muligheten til å ta egne beslutninger og gjennomføre arbeidsoppgavene sine uten utstrakt overvåking og kontroll. Ledelsen i Finn.no har ambisjoner om å ha innovasjonsprosesser i verdensklasse (Finn, 2020). For å jobbe mot en slik ambisjon har organisasjonen utarbeidet flere sentrale motivasjonsdrivere, deriblant autonomi (ibid.)

Flere komponenter utgjør begrepet *autonomi*. I denne studien har det vært relevant å se på *selvbestemmelse*, *kreativitet, frihet* og *respekt*. I de følgende avsnittene presenteres, analyseres og diskuteres komponentene. Videre følger det et tilleggsperspektiv som tar for seg et trygghetsparadoks knyttet til autonomi, etterfulgt av sammenhengen mellom komponentene og koblingen deres til Smith et al. (2008) sin teori om autonomi.

4.2.1 Selvbestemmelse

Selvbestemmelse er en av komponentene i funnene som kom frem fra intervjuene. De ansatte syntes det var viktig at de fikk være med på å utforme sin egen arbeidshverdag, og de var fornøyde med hvordan dette ble praktisert på arbeidsplassen. Informanten med lederansvar fortalte om hvordan verdien om presisjon i Finn.no handler om at de ansatte har faglig kompetanse for de arbeidsoppgavene som skal utføres. Den faglige tyngden er med på å forme den systematiske tilnærmingen til utfordringene, og gjør det enklere å løse komplekse utfordringer.

> "*Man har et sterkt eierskap til arbeidet man gjør her hos Finn.no. Jeg tenker jo «dette er mitt, det er noe jeg vært med på å lage». Det synes jeg er kult.*"
>
> (Informant 5, medarbeider)

I tillegg kom det frem en enighet blant flere av informantene om at de hadde et sterkt eierskap til arbeidsoppgavene og ansvarsområdene sine hos Finn.no, slik som det kommer frem i sitatet over. Det kom frem at medarbeiderne hos Finn.no generelt sett har en høy medbestemmelsesgrad på arbeidsplassen, som fører til at de føler et sterkere eierskap. Det kommer frem at medarbeiderne ofte både identifiserer og løser utfordringene selv. På denne måten fremstår hvert fokusområde som deres "eget prosjekt", hvor medarbeiderens innsats og kompetanse avgjør resultatet. Informant 4 og 5 utdypet at det er lite uønsket innblanding fra lederen, som er noe som gjør at medarbeiderne har en følelse av at det er de som tar avgjørelser.

I dokumentanalysen blir noen av karaktertrekkene til medarbeiderne hos Finn.no presentert. Blant annet trekkes det frem at de er nysgjerrige og selvdrevne. Nysgjerrigheten forklares som et resultat av at de ansatte synes arbeidsoppgavene er utfordrende og interessante. Det virker som at ansattes selvdrevenhet er essensiell når de står ansvarlig for å identifisere og

løse relevante utfordringer. Nysgjerrigheten er viktig når de ansatte skal ha en interesse for å tenke nytt og innovativt.

De ansattes faglige tyngde er med på å gi dem mer selvsikkerhet rundt avgjørelser som må tas for å løse utfordringer. Selvsikkerheten kan videre gjøre at de oftere kommer med nye forlag og idéer utover det som er arbeidsoppgavene deres. Roper, de Carvalho, Guzman, Sivertzen, Nilsen og Olafsen (2013) hevder at medarbeidere har et sterkere ønske om å involveres i innovasjonsprosjekter når de er mer sikre på at deres kompetanse kan bidra til å finne gode løsninger. Når medarbeiderne føler eierskap til jobben de gjør, bidrar dette til å motivere dem til å yte mer, slik at resultatet blir bedre. Motivasjonen blir viktig utover ønsket om å gjøre en god jobb innenfor de arbeidsoppgavene de ansatte jobber med nå. Økt motivasjon på arbeidsplassen kan igjen skape en effekt der de ansatte har mer overskudd til å delta i større prosesser rundt nyskaping og innovasjon. I tillegg er det en sammenheng mellom ansattes opplevelse av eierskap til arbeidsoppgavene, og motivasjon og produktivitet (Karahanna, Xu & Zhang, 2015). I dette tilfellet blir de ansattes nysgjerrighet en grunnstein som gjør arbeidshverdagen mer interessant. Som det kommer frem i empirien, er medarbeiderne hos Finn.no i stor grad på utkikk etter å forstå, lære om og utforske nye muligheter.

4.2.2 Kreativitet

Kreativitet er et annet moment i de empiriske funnene, hvor medarbeidernes kreativitet anses som grunnleggende for at Finn.no skal skape innovasjoner. I ett av intervjuene forklarer informant 4 hvordan Finn.no benytter seg av de ansattes kreativitet. Vedkommende forklarer at til å begynne med må medarbeideren vurdere hva han/hun kan bidra med, og etter at de har kommet på en idé er det viktig å sannsynliggjøre hvorvidt den er god eller ikke. Sammen med andre i teamet eller avdelingen testes idéen. Når lederne og medarbeiderne i Finn.no vurderer hvilke forslag som skal realiseres, ser de blant annet på omfanget av innovasjonen, for å vurdere hvor mye ressurser som trengs. Slik som det kommer frem i det etterfølgende sitatet, krever inkrementelle innovasjoner mindre ressurser, dermed er det enklere å sette i produksjon en slik type innovasjon.

> "*Jo mindre du gjør oppgaven jo lettere er det å gjennomføre inkrementelle forbedringer og innovasjoner i det daglige.*"
>
> (Informant 4, medarbeider)

Videre i et intervju med informant 5 diskuteres det at kreativiteten blant de ansatte kan øke om de får mulighet til å være kreative sammen. I dette tilfellet forklares det at i tidligere situasjoner har det vist seg at mangel på tid har vært en utfordring. Til tross for at det er god kommunikasjonsflyt og uformell idédeling mellom de ansatte, oppfattes det som at det mangler avsatt tid til mer formell idéutveksling og utforsking.

Fra dokumentanalysen kommer det frem konkrete eksempler på situasjoner hvor medarbeidernes kreativitet har ført til nye produkter, og det forklares hvordan Finn.no posisjonerer seg i henhold til ansattes kreativitet. I artikkel 1 beskrives det at Finn.no gjør det enkelt for kundene å kjøpe bolig på eiendom-markedsplassen. Samtidig fortelles det om at medarbeidernes kreativitet strekker seg lengre ved at de har utviklet tilleggstjenester for boligforsikring og finansiering. I artikkel 2, forteller direktøren for innovasjon og vekst, Jens Hauglum at alle medarbeiderne hos Finn.no er kreative, så for at organisasjonen skal benytte seg av den styrken, er det viktig å forstå at innovasjon kan oppstå i alle avdelinger i bedriften (Finn.no, 2017). Hauglum eksemplifiserer dette gjennom sitatet:

"*Da er det jo soleklart at det er derfra (salgsavdelingen) mange nye ideer kan oppstå - ikke bare fra én definert innovasjonsgruppe som sitter oppe på et mørkt loft og klør seg i hodet.*"

(Jens Hauglum, Direktør innovasjon & vekst, Finn.no 2017)

I *FINNs kulturanalyse 2019* kan man lese om hvordan Finn.no uttaler seg om medarbeidernes kreativitet i en bred forstand. Her presenteres alle ansattes kreativitet som en faktor som har påvirket hele organisasjonskulturen hos Finn.no. Kreativiteten hos organisasjonen har gjort at Finn.no er tidlig ute med å lansere innovasjoner og nye konsepter. Selv om de bruker tid på vurdering av en ny idé, er de raske til å lansere når det er enighet om at ideen er god. *Fart & Flyt* er en del av Finn.no sin innovasjonsstrategi (ibid). Som en del av dette, gjelder det å være smidig og rask for å holde tilstrekkelig høyt tempo. *Fart & Flyt* har som mål å gjøre det enkelt å realisere og å sette i produksjon en kreativ idé, uavhengig av hvor i organisasjonen den kommer fra (ibid.). Sitatet under viser til at medarbeidernes kreativitet i samspill med en god innovasjonsstrategi har bidratt til å forme organisasjonskulturen:

"*Pionérånden lever i veggene og vi digger alle mulighetene teknologi gir oss.*"

(*FINNs kulturanalyse 2019*, Finn, 2020, s.34)

Ved å teste idéen til medarbeiderne lærer Finn.no å strukturere kreativitet til å skape et kommersielt produkt som resultat. Det gjør at medarbeiderne ser at idéen deres går igjennom en prosess hvor man tar utgangspunkt i en abstrakt tanke og gjør den om til et reelt produkt eller en tjeneste. Mangel på tid til å være kreative sammen, kan føre til at Finn.no går glipp av kreative prosesser som kun ville oppstått i et samspill mellom flere medarbeidere. Til tross for at kreativitet stammer fra individet, vil et samarbeid mellom flere medarbeidere skape nye idéer. Idéen er et resultat av en kreativ prosess som ikke vil kunne kopieres om man gjennomfører den en og en (Paulus & Brown, 2003). Samtidig er det en styrke for Finn.no sitt arbeid at autonomi er en del av organisasjonskulturen, at de etterlever synet om at kreativitet fostrer innovasjon, og at det er noe som kan oppstå i alle ledd i organisasjonen. At alle medarbeidere har muligheten til å være med i innovasjonsarbeid, er et stort konkurransefortrinn (Amundsen et al., 2011). I dette tilfellet er det bra at Finn.no har en tilpasset innovasjonsstrategi: Prosesser som *Fart & Flyt* muliggjør realiseringen av innovasjon.

4.2.3 Frihet

Frihet er et tredje moment i funnene som kommer frem i fra datainnsamlingen. Frihet som en del av autonomi, handler om at medarbeiderne må få frihet til å velge hvordan de vil løse egne arbeidsoppgaver.

I intervjuene med medarbeiderne er det bred enighet om at de opplever en høy grad av frihet hos Finn.no. I intervjuet med informant 1 understrekes det at graden av frihet i hovedsak påvirkes av to elementer. For det første, er friheten rundt det å ta en beslutning avhengig av hvilke ansvarsområder som inngår i medarbeiderens mandat. For det andre avhenger frihetsgraden av hvor mange som påvirkes av beslutningen. Hvis det er en liten beslutning som påvirker en mindre gruppe mennesker i liten grad, er det enklere å få friheten til å gjennomføre.

Samtidig viser empirien i intervjuene at de organisatoriske strukturene fremmer frihet i forhold til hvordan de ansatte vil løse egne arbeidsoppgaver. Det vil si at det er få formaliteter og lite dokumentdrevet drift. Medarbeiderne kan oppleve frihet til å ta avgjørelser så lenge de følger større retningslinjer som er i tråd med Finn.no sin utviklings- og innovasjonsstrategi. I tillegg er det lite kontroll og eksterne avhengigheter. Det virker som at kontroll i organisasjonen ikke

strekkes lengre enn nødvendig. På denne måten unngår de detaljstyring, og øker graden av frihet blant medarbeiderne.

Flere av informantene påpekte at friheten de opplever, har positive ringvirkninger. For eksempel opplever de at friheten er et bevis på at kollegene har tillit til dem. Tilliten trekkes frem som en motiverende faktor, og den er med på å øke både trivselen på jobb, men også på innsatsen medarbeiderne ønsker å legge ned innenfor sine ansvarsområder. I det påfølgende sitatet uttaler en av informantene seg om effekten den høye frihetsgraden har på han/henne.

> "*Friheten opplever jeg som en tillitserklæring. Det er hyggelig å se at lederne og kollegaene ser på meg som en de kan stole på at kommer til å gjøre en god jobb.*"
>
> (Informant 3, medarbeider)

I dokumentanalysen, påpeker Jens Hauglum at *innovasjon* innebærer mer enn "et nytt produkt" (Finn.no, 2017). Han understreker at innovasjonsbegrepet inkluderer blant annet nye forretningsmodeller, nye målgrupper eller en ny type markedsføring. For å skape innovasjon må medarbeiderne ha mer frihet til å tenke, og utforske større områder. I dette tilfellet blir frihet essensielt fordi innovasjon blir til når medarbeiderne får mulighet til å prøve ut nye idéer. På denne måten får de mulighet til å bruke erfaringene sine i utformingen av gode innovasjoner hos Finn.no.

Den empiriske analysen belyser *frihet* som muligheten til å velge hvordan medarbeiderne ønsker å løse sine arbeidsoppgaver. Friheten er et resultat av at medarbeiderne og lederne viser tillit til hverandre. Når tilliten har en motiverende effekt, blir medarbeiderne mer selvsikre og kreative. Selvsikkerhet og kreativitet blant medarbeiderne fostrer en mer innovativ organisasjonskultur, hvor ansatte har friheten til å utforske nye idéer og muligheter (Amundsen et al., 2011).

Få formaliteter, sammen med lite utstrakt kontroll og eksterne avhengigheter, minimaliserer hindringene for frihet blant medarbeiderne hos Finn.no. Likevel må det være en balansegang mellom "total frihet" og "total kontroll". For eksempel er tydelig definerte mål essensielt for at medarbeiderne skal kunne utøve frihet på best mulig måte (Lotz & Kristensen, 2012). Definerte mål fungerer som et rammeverk for hvilke beslutninger medarbeiderne kan og burde ta (ibid.).

Målene fremstår som rammer for kreativitet, og er nødvendige for at medarbeiderne skal ha et utgangspunkt, og retningslinjer for sine avgjørelser.

4.2.4 Respekt

Det fjerde momentet i de empiriske funnene fra analysen er *respekt*-delen av autonomibegrepet. Denne studien vektlegger at medarbeiderne er ærlige med hverandre og at de gir hverandre tilbakemeldinger som tegn på respekt.

I flere av intervjuene beskriver informantene hva de og kollegene kan forvente av hverandre. Ærlighet og konstruktive tilbakemeldinger blir trukket frem som viktige komponenter i samspillet mellom medarbeiderne. De ansatte er vant til å jobbe i en organisasjon som er i kontinuerlig endring. Av dette har de lært at noen innovasjoner ikke er levedyktige over tid, og må avvikles. I slike situasjoner har de ansatte forståelse for at det ikke var andre medarbeideres feil at innovasjonen ikke nådde frem. Samtidig trekkes det frem at man forventer at de ansatte gir hverandre tilbakemeldinger slik at man kan bli klar over hva som er mulige forbedringspunkter i situasjonen. Det påfølgende sitatet illustrerer hvordan medarbeiderne stiller seg positive til tilbakemeldinger fra andre medarbeidere, metaforisk kalt "kompasset".

> "*Det er helt nødvendig med tilbakemeldinger. Det er de gangene man stopper opp for å sjekke «kompasset». Da finner man ut om man er på riktig vei eller ikke.*"
>
> (Informant 5, medarbeider)

Respekten medarbeiderne viser hverandre, bidrar til å utvikle autonomien i organisasjonen. Ærlige tilbakemeldinger blir viktig for hver medarbeiders personlige utvikling, og utviklingen av en organisasjonskultur som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon. Tidlige tilbakemeldinger fører til at medarbeiderne kan lære å være autonome på en god måte. I dette tilfellet kan de dele flere idéer, bidra i diskusjoner, og være med på å iverksette og gjennomføre nye initiativer og aktiviteter.

Respekten medarbeiderne viser hverandre blir en del av Finn.no sin organisatoriske oppmuntring til medarbeiderdrevet innovasjon. Gjennom respekt oppmuntres det til risikotaking og idé-generering, hvor idéer møtes med en positiv holdning slik at de kan flyte

fritt og inkludere flere. Dette skaper muligheter for mer innflytelse for de ansatte, og høy involvering av de som ønsker å bidra til mer innovasjon. *Respekt* kan i dette tilfellet knyttes opp til Billetts (2002) begrep *inviterende kvaliteter*. Begrepet tar for seg hvilke kvaliteter et arbeidsmiljø bør ha, for å lære mens de er under utvikling (ibid.). I en god innovasjonsprosess lærer man samtidig som man utvikles, slik at man kan tilpasse aktivitetene underveis. Til syvende og sist bestemmer medarbeiderne hva som utgjør arbeidsplassens inviterende kvaliteter, hvor *respekt* kan være én av dem i Finn.no sitt tilfelle.

4.2.5 Et tilleggsperspektiv på autonomi: *trygghetsparadokset*

I tillegg til de ovennevnte empiriske funnene, handler autonomi om *trygghet*. *Selvbestemmelse*, *kreativitet*, *frihet* og *respekt* er med på å skape en trygghet i medarbeiderne som gjør dem mer autonome. Likevel er det et paradoks at Finn.no gjør medarbeiderne mer trygge, når det å jobbe med innovasjon, kan sette medarbeiderne i en posisjon hvor de står i fare for å miste jobbtryggheten om de har et forslag som gjør deres stilling i organisasjonen overflødig.

Medarbeiderdrevet innovasjon kan sies å utfordre jobbtryggheten. Usikkerhet knyttet til egen arbeidsstilling, kan påvirke medarbeiderens interesse for medarbeiderdrevet innovasjon på flere måter. På den ene siden, kan usikkerheten føre til at medarbeideren ikke ønsker å delta eller interessere seg for medarbeiderdrevet innovasjon. Ved å ikke bidra med nye idéer kan det føre til at vedkommende sin stilling forblir urørt. På den andre siden, kan usikkerheten føre til mer intern konkurranse, hvor det skapes en situasjon hvor medarbeiderne har som motivasjon å jobbe «mot» hverandre. I et slikt tilfellet kan innovasjonsprosessen bli basert på en destruktiv holdning, hvor avgjørelser påvirkes av hva som kan være ødeleggende for andre, fremfor hva som er bra for Finn.no.

For å belyse problematikken er det relevant å se på konteksten til organisasjonen. Finn.no er en norsk arbeidsplass med fokus på et nasjonalt marked. Når organisasjonen opererer i Norge, er den del av det faglitteraturen omtaler som *det nordiske arbeidslivet*. Det er utarbeidet en særegen modell som identifiserer kjennetegnene for alle aktørene i dette arbeidslivet, og den tar for seg hvordan det institusjonelle rammeverket i Norge og Norden påvirker arbeidslivet (Finnestrand, 2015). Et viktig aspekt ved den nordiske arbeidslivsmodellen er at det er høy grad

av jobbtrygghet (ibid.). Man har gode ordninger for ansettelse og oppsigelse som skal gi medarbeiderne en mer forutsigbar posisjon i arbeidslivet.

Med denne modellen som rammeverk er medarbeiderne hos Finn.no mer sikret mot å miste jobben sin, selv om det skulle vise seg at deres stilling blir mindre nødvendig i fremtiden. For å understreke tryggheten ledelsen i Finn.no gir medarbeiderne, kan man se på hvordan de behandler ansatte som arbeider i et team som jobber med en tjeneste som legges ned. De ansatte i markedsplassene "småjobber" og "shopping" ble ikke sagt opp da markedsplassen ble lagt ned. Istedet ble de flyttet til nye prosjekter hvor Finn.no kunne benytte seg av kompetansen deres.

4.2.6 Sammenhengen mellom funnene

I dette underkapittelet har jeg presentert den empiriske sammenhengen mellom data knyttet til *lederstøtte* for å besvare underproblemstillingen:

Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av autonomi?

Ved å konkretisere hva begrepet *autonomi* består av, kan problemstillingen besvares. Gjennom den empiriske analysen trekkes *selvbestemmelse*, *kreativitet*, *frihet* og *respekt* frem som komponentene som utgjør *autonomi*. I dette underkapittelet har hver komponent blitt presentert, analysert og diskutert.

Figur 4: Illustrering av komponentene som utgjør *autonomi* i studien (Helene Grova, 2020)

Som et resultat av analysen, ser man en sammenheng mellom komponentene, og hvordan de bygger på, og støttes av hverandre. *Selvbestemmelse* går blant annet ut på at medarbeiderne får utforme egen arbeidsdag. Til å begynne med vil deres grad av *kreativitet* påvirke utformingen. Hvis det ligger *frihet* til grunn, så muliggjør dette videre *selvbestemmelse*. De ansattes *respekt* for hverandre danner et grunnlag for fremtidig autonomi gjennom ærlige og konstruktive tilbakemeldinger fra andre kolleger. Samtidig øker kreativiteten når de ansatte opplever frihet, respekt og selvbestemmelse. Friheten er et resultat av de tre komponentene, samtidig som de kontinuerlig må ligge til grunn for at friheten skal kunne opprettholdes. Respekten blant medarbeiderne er et resultat av et godt samspill mellom selvbestemmelse, kreativitet og frihet.

I tillegg har dette underkapittelet tatt for seg et «trygghetsparadoks». Innenfor autonomi handler trygghet om at man skal føle seg trygg til å ta avgjørelser, og man skal føle seg trygg om det viser seg at avgjørelsene man har tatt var dårlige. Samtidig ser deler av denne studien på hvordan autonomi påvirker medarbeiderdrevet innovasjon hos Finn.no, og i utgangspunktet er innovasjon en trygghetsutfordrer. I Finn.no sitt tilfelle påvirker den geografiske konteksten paradokset. Finn.no opererer i Norge, et land hvor arbeidslivet preges av den nordiske arbeidslivsmodellen. Et utvidet trygghetsbegrep innebærer jobbtrygghet, noe som arbeidslivsmodellen tuftes på. Dermed er medarbeiderne hos Finn.no mer sikret mot å miste jobben, om de eller andre medarbeidere skaper innovasjoner som gjør deres stilling i organisasjonen overflødig.

4.2.7 Oppsummering

I dette kapittelet oppsummerer jeg funnene knyttet til Smith et al. (2008) sin teori om *autonomi*, samtidig som resultatene vurderes opp mot annen forskning om tematikken som ble presentert i teorikapittelet (kapittel 2).

Studiens empiriske analyse har inkludert *selvbestemmelse* og *kreativitet* som komponenter av autonomi i Finn.no. Den empiriske analysen og diskusjonen samsvarer med Smith et al. (2008) på disse punktene. Selvbestemmelse i studien understøtter Smith et al. (2008) sin presentasjon av *autonomi* når det trekkes frem at medarbeiderne må få et handlingsrom til å fatte egne beslutninger. Av studiens empiriske analyse kommer det frem at medarbeidernes kreativitet er

grunnleggende for deres innovasjonsinteresse. Samtidig understreker Smith et al. (2008) at kreativitet avhenger av selvbestemmelse.

Studien har identifisert *frihet* som en komponentene som utgjør autonomi. I den empiriske analysen kommer det frem at medarbeiderne hos Finn.no opplever at de har frihet til å velge hvordan de skal løse utfordringer og utføre arbeidsoppgavene. Samtidig som ledelsen har lagt opp til at det skal være få formaliteter som kan hemme medarbeiderne i deres arbeidshverdag. Friheten medarbeiderne opplever, kan bidra til at de får en større interesse for å ta mer ansvar over egne arbeidsoppgaver (Pelz, 1956). I den empiriske analysen kommer det til syne hvordan komponentene overlapper og påvirker hverandre; det kommer frem at frihet medarbeiderne opplever, er et resultat av at de blant annet viser tillit til hverandre, noe som leder oss inn på studiens fjerde komponent av autonomi, respekt.

Studien adresserer respekt gjennom empiriske funn knyttet til at medarbeiderne er ærlige med hverandre og at de gir hverandre tilbakemeldinger som tegn på respekt. Nærings- og handelsdepartementet (2011) trekker frem tillit, toleranse og trygghet som viktige deler av en organisasjonskultur som fokuserer på autonomi. Det er nødvendig at medarbeiderne opplever tillit, toleranse og trygghet hos Finn.no for at de skal kunne være ærlige og gi tilbakemeldinger uten at det skal skape en negativ situasjon.

4.3 Analyse og diskusjon av *samarbeid*

I dette underkapittelet skal jeg svare på underproblemstillingen:

Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av samarbeid?

Viktigheten av *samarbeid,* baseres på en antagelse om at den sosiale innflytelsen som oppstår i grupper, er en forutsetning for kreativitet og innovasjon. Finn.no har et stort fokus på å samle de ansatte i en felles samarbeidsorientering slik at organisasjonen får mer ut av kompetansen hos medarbeiderne (Finn, 2020).

Samarbeid bygges opp av ulike komponenter. I dette underkapittelet presenteres, analyseres og diskuteres komponentene, hvor første komponent er utgangspunktet for samarbeid; en

grunnleggende felles interesse for å samarbeide om innovasjon i Finn.no. Den neste komponenten tar for seg hvordan samarbeid utvikles ved at medarbeiderne i Finn.no deler samme hovedmålsetting. Den tredje komponenten handler om hvordan samarbeid påvirkes av oppgavens og utfordringens omfang, noe som setter fokus på gruppesammensetningen. Videre følger det et tilleggsperspektiv som ser på den sosiale tilleggsfunksjonen som samarbeid kan ha hos Finn.no, etterfulgt av sammenhengen mellom komponentene og koblingen deres til Smith et al. (2008) sin teori om samarbeid.

4.3.1 En grunnleggende felles interesse

Det første momentet i de empiriske funnene, er at samarbeidet hos Finn.no kan sies å ta utgangspunkt i en felles interesse for å jobbe sammen om å generere nye idéer som utvikles til innovasjoner.

I flere av intervjuene forklares det at kolleger nærmest alltid viser interesse hvis man deler en idé. Den felles interessen for nyskaping gjør at medarbeiderne erkjenner kollegenes idéer og tanker, selv om de selv ikke har mulighet til å være med på å videreføre den. Det kommer frem av intervjuene at mange av medarbeiderne synes det er spennende å delta i diskusjoner rundt nye utviklingsmuligheter, og at de har stor tiltro til andre ansatte hos Finn.no. I det påfølgende sitatet ser man hvordan en av informantene opplever sine kolleger da vedkommende forklarte hvordan det er å samarbeide med andre.

> "*Folk er hjelpsomme, flinke, profesjonelle og samarbeidsvillige. Det er en god kombinasjon som øker motivasjonen og trivselen for min del når vi er i et samarbeid.*"
>
> (Informant 3, medarbeider)

Trivsel trekkes frem i sitatet som et resultat av at folk er gode på å samarbeide. Dette støttes av artikkel 3, *Hvordan skaper Finn.no Norges beste arbeidsplass*, og podcastintervjuet med HR-direktør Monica Hammer. Monica Hammer forklarer hvordan trivsel er en viktig del av arbeidshverdagen til ansatte hos Finn.no og hvordan de i HR-avdelingen jobber med å opprettholde en høy trivselsgrad i organisasjonen (Morgenfugl, 2019). Trivsel trekkes også frem i *FINNs kulturanalyse 2019* (Finn, 2020). Det påfølgende sitatet viser hvordan

organisasjonen oppfatter at det er en kobling mellom medarbeidere, trivsel og gode presentasjoner.

> "*Medarbeiderne er FINNs aller viktigste konkurransefortrinn, og vi vet at trivsel og gode presentasjoner henger nøye sammen*."
>
> (*FINNs kulturanalyse 2019*, Finn, 2020, s.77)

Som et resultat av den empiriske analysen er *interessen* for å samarbeide i utviklings- og innovasjonsarbeid viktig. Interessen virker som en grunnstein for samarbeid, og blir et essensielt utgangspunkt. Uten interessen ville det være vanskelig å gjennomføre samarbeid på en god måte. Interessen stammer fra viljen til medarbeiderne, noe som blant annet påvirkes av trivsel.

I tillegg viser analysen at økt trivsel er et resultat av en felles interesse for å jobbe sammen i innovasjonsarbeid. Som det kommer frem av sitatet, øker trivselen engasjementet. Engasjement trekkes frem som én av ni kjennetegn for organisasjoner som sies å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). Trivsel blir avgjørende for medarbeideres engasjement i fremtidig samarbeid og innovasjonsarbeid. På denne måten blir vilje, interesse og trivsel komponenter i en sirkulær modell, hvor alle komponentene skaper, og er et resultat av hverandre.

4.3.2 Å dele de samme målene

Det andre momentet i de empiriske funnene videreføre samarbeidsånden hos Finn.no gjennom at medarbeiderne har like hovedmålsettinger.

Tidligere i denne oppgaven har mekanismen med sjetongprioritering hos Finn.no blitt forklart. I intervjuene kom det frem at mekanismen gjør det enklere for medarbeiderne i Finn.no å samle seg rundt de temaene man har blitt enige om, gjennom sjetongstemmegivning. Samtidig fortelles det fra flere av informantene at det er en lav terskel for å kontakte andre i organisasjonen når de deler de samme hovedmålene. I det påfølgende sitatet belyses tematikken ytterligere, ved at informanten viser til at medarbeiderne i Finn.no kan samarbeide med hverandre, men også med medarbeidere i moderorganisasjonen Schibsted.

"*Det er veldig enkelt å møte folk, også de som jobber i Schibsted. Folk stiller seg åpne til å både ta en kort prat, men også å jobbe nærmere sammen i et fullstendig prosjekt.*"

(Informant 4, medarbeider)

Gjennom dokumentanalysen kommer det frem at medarbeiderne deler like hovedmålsettinger som resultat av Finn.no sin historiske utvikling. I artikkel 2, forteller Jens Hauglum om at Finn.no har en historie som baseres på innovasjon og kontinuerlig fornyelse (Finn.no, 2017). I begynnelsen var organisasjonen en konkurrent til eksisterende produkter og tjenester hos Schibsted, noe som var med på å forme en "utfordrer"-holdning hos Finn.no (ibid.). Holdningen går ut på at Finn.no stadig er på jakt etter fornyelse og innovasjon, til tross for at de nå er nær sagt monopolister i sitt marked.

Den empiriske analysen viser at sjetongmekanismen sammen med den historiske utviklingen utgjør grunnlaget for hvorfor medarbeiderne hos Finn.no deler samme hovedmålsettinger. Ved å dele målsettingen, skapes det en felles forståelse for hva som er fokusområdene til organisasjonen fremover, og det bygges et unisont ønske om å jobbe sammen for å nå målene. Å dele de samme målene kan føre til et større engasjement, når mange mennesker jobber for det samme. Engasjerte medarbeidere er med på å motivere seg selv og andre kolleger til å nå målene, og til å utføre oppgavene på en god måte (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). Det kan virke som at engasjementet allerede påvirker Finn.no på denne måten. I sitatet under, forteller Kamilla Wehrmann om hvordan hun opplever engasjementet på arbeidsplassen:

"*Engasjement er det første som faller meg inn, når jeg skal beskrive mine kolleger … et smittsomt (om engasjement), sådan.*"

(Kamilla Wehrmann,
Ansvarlig for finansierings- og forsikringsintegrajoner, Finn.no, 2018)

4.3.3 Arbeidsoppgavens omfang

Det tredje momentet i de empiriske funnene viser til at medarbeiderne må ta høyde for arbeidsoppgavens omfang. Samarbeid indikerer en grunnleggende antakelse om at arbeidsoppgaven som skal løses, ikke kan løses av én medarbeider. Samarbeid kan sees på som

et resultat av møte med en utfordrende arbeidsoppgave som flere skal jobbe sammen om å løse. Til tross for at hovedfokuset er på oppgavens innhold, blir det viktig å se forbi arbeidet som må gjøres, og inkludere *hvem* som skal gjøre det.

I intervjuene vektlegges oppgavens omfang som omfanget av innovasjonen. En større, mer disruptiv og radikal innovasjon krever flere medarbeidere, enn en inkrementell endring. Når oppgaven endrer ved større deler av organisasjonen er det naturlig at det er en større gruppe som involveres i samarbeidet. Sitatet under viser et eksempel der to avdelinger jobber sammen. I dette tilfellet fikk en annen avdeling bruk for hjelp fra de som jobber med markedsplassen "Torget" fordi medarbeiderne der hadde erfaringer rundt temaet sirkulæritet. Sitatet indikerer at det er en enkel prosess når man vil spørre om hjelp. Avdelingen som bes om innspill, viser en tydelig holdning om at de skal prioritere forespørsler om samarbeid.

> "*Så skulle vi se på sirkulæritet og da var det bare å spørre om hjelp fra dem på «Torget», for det har de jobbet med tidligere.*"
>
> (Informant 2, medarbeider)

Funnene fra dokumentanalysen bygger videre på funnet fra intervjuene, og påpeker at i de store samarbeidsprosjektene understrekes viktigheten av mangfold i arbeidsgruppa. Mangfold sies å være kjernen i Finn.no sin markedsplass (Finn, 2020). Organisasjonen fokuserer på mangfold fra første stund og tar det med i rekrutteringsprosessen. Fokuset strekker seg så langt at Finn.no inkluderer flere i denne prosessen slik at rekrutteringen får ulike perspektiver (ibid.). I sitatet under, hentet fra artikkel 1, uttaler Kamilla Wehrmann seg om hvordan mangfoldet har en positiv effekt på hennes arbeidsdag:

> "*Det er i det hele tatt det mest spennende ved jobben min, nemlig å få samarbeide med så mange ulike fagmiljøer og flinke folk … Det er en grunn til at vi sier «sammen skaper vi verdens beste markedsplass». Vi gjør det ikke alene, én og én.*"
>
> (Kamilla Wehrmann,
> Ansvarlig for finansierings- og forsikringsintegrasjoner, Finn.no, 2018)

Den empiriske analysen viser til at det er relevant å se på gruppesammensetningen når oppgaven har et stort omfang. En slik oppgave utfordrer medarbeidernes kreativitet og evner

til oppgaveløsning. Samarbeid blir nødvendig når utfordringen som skal løses, behøver flere perspektiver i utformingen av et løsningsforslag. Muligheten til å utvikle seg i et samarbeidende arbeidsmiljø kan øke medarbeidernes jobbtilfredshet. Tilfredsheten bidrar til at de deltar i innovasjonsarbeid (Miller & Monge, 1986). Dette reiser spørsmål knyttet til hvordan Finn.no skal lykkes med gruppesammensetning.

Det kan være utfordrende å finne en god gruppesammensetning. Likevel viser ledere i Finn.no at de har en dynamisk tilnærming til utfordringen, og de er flinke til å skape lokale tilpasninger til gruppesammensetningene der det er nødvendig. En medvirkende årsak til at Finn.no lykkes med samarbeid, kan være mekanismen med sjetongprioritering. Den bidrar ikke bare til å tydeliggjøre fokusområdene og målene i bedriften, men den er med på å konkretisere hvilke avdelinger som skal delta i de ulike prosjektene. På denne måten er det tydelig kommunisert hvem som skal bidra til å løse de ulike utfordringene. En tydelig ansvarsfordeling er med på å forbedre innovasjonsprosessen (Findlay, Lindsay, McQuarrie, Bennie., Corcoran, & Van Der Meer, 2017).

En annen grunn til at Finn.no lykkes med samarbeid, kan være deres tydelige organisasjonskultur for å fremme samarbeidsorientering. Samarbeidsorienteringen til medarbeiderne i Finn.no baseres først og fremst på en delt enighet om at man skal samarbeide, også utover de prosjektene som prioriteringsmekanismen har identifisert. I intervjuene trekkes det frem at avdelingene enkelt kan spørre hverandre om hjelp og innspill, samtidig som medarbeiderne deler en sterk samarbeidsorientering, hvor de prioriterer å hjelpe hverandre. En felles samarbeidsorientering bidrar til å skape den beste kvaliteten på arbeidet som utføres (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

4.3.4 Et tilleggsperspektiv på samarbeid: samarbeid som *sosial arena*

Så langt har studien tatt for seg tre komponenter som former samarbeidet i Finn.no. Det fjerde momentet i de empiriske funnene skiller seg fra de tre første ved at det representerer en tilleggsfunksjon ved samarbeid. Nemlig at samarbeid, utover å jobbe sammen om å løse en oppgave, blir en sosial arena i Finn.no. Den empiriske analysen viser hvordan medarbeiderne i Finn.no jobber sammen på tvers av avdelinger og utover i Schibstedkonsernet. Gjennom analysen fremstår samarbeid som et nødvendig tiltak for å løse komplekse oppgaver som kan

skape radikale innovasjoner. Tilleggsfunksjonen kan deles i et individ- og fellesskaps-perspektiv.

For individet, er samarbeid forstått som "oppgaveløsning som involverer flere personer" gitt at medarbeiderne har mulighet til å utvikle sin tekniske kompetanse ved å forbedre sine faglige ferdigheter gjennom oppgaveløsning. Som et tillegg til individperspektivet, kan samarbeid forstås som en mulighet til utvikling innenfor et sosialt og relasjonelt felt, hvor man kan forbedre sine mellommenneskelige ferdigheter. Når man skaper gode relasjoner til kolleger hvor man over tid har blitt tryggere på hverandre, kan det bidra til å øke antallet idéforslag og innovasjonsmuligheter fra hver enkelt medarbeider (Scott & Bruce, 1994).

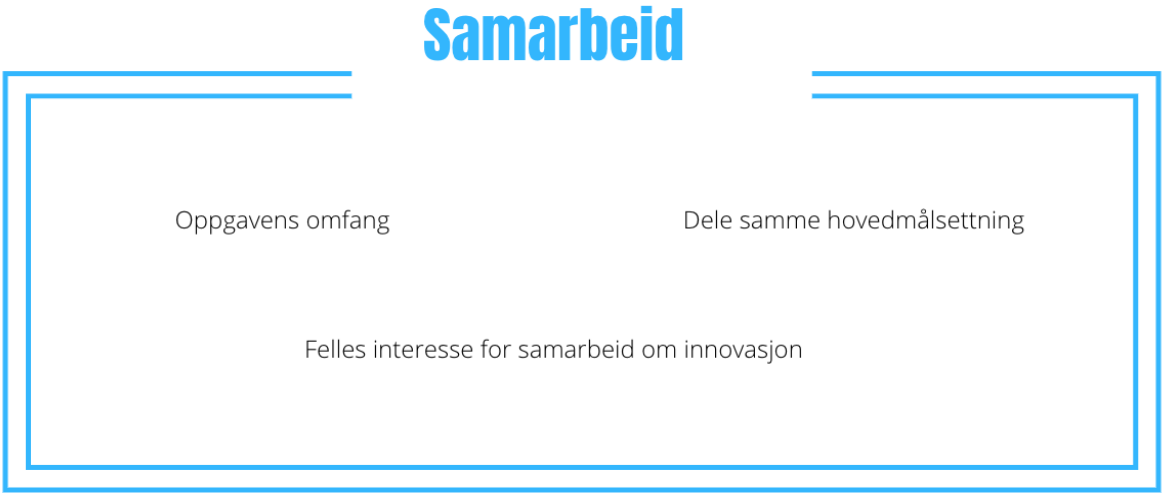
Så langt har den empiriske analysen vist at samarbeid kan føre til bedre oppgaveløsning og kommersiell utvikling. I tillegg har analysen adressert fordelene som samarbeid skaper for medarbeidernes individuelle utvikling, når samarbeid blir en sosial arena hvor individuelle medarbeiderne kan trene på samhandling og utvikling av sosiale ferdigheter. I tillegg strekker fordelene av samarbeid seg lenger, gjennom å inkludere godene som et samarbeid lager for fellesskapet. Medarbeidere som jobber godt sammen for å løse utfordrende oppgaver, kan bidra til å skape en organisasjonskultur med et godt sosialt miljø. På bakgrunn av det empiriske grunnlaget ser vi hvordan samarbeid skaper en fellesskapsfølelse blant medarbeiderne hos Finn.no. Fellesskapsfølelsen som er et resultat av godt samarbeid, bidrar samtidig til å styrke fremtidig samarbeid. I tillegg kan en sterk fellesskapsfølelse være med på å øke medarbeidernes tilhørighet knyttet til arbeidsplassen. Denne tilhørigheten er ikke bare med på å forbedre omdømmet utad, men den bidrar til å øke gleden medarbeiderne og ledelsen føler når de bidrar i utviklings- og innovasjonsarbeid (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

4.3.5 Sammenhengen mellom funnene

I dette underkapittelet har jeg presentert den empiriske sammenhengen mellom data knyttet til *samarbeid* for å besvare underproblemstillingen:

Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av samarbeid?

For å svare på problemstillingen, har jeg presentert hva begrepet *samarbeid* har bestått av i denne studien. Den empiriske analysen har konkretisert tre komponenter, som i dette underkapittelet har blitt presentert, analysert og diskutert. Kapittelet har vektlagt at *samarbeid* består av *en grunnleggende felles interesse*, *at medarbeiderne deler samme mål*, og *oppgavens omfang*.



Figur 5: Illustrering av komponentene som utgjør *samarbeid* i studien (Helene Grova, 2020)

Den empiriske analysen og diskusjonen viser at det er en sammenheng mellom komponentene ved at de bygger på, og påvirkes av hverandre. For det første handler samarbeid om at medarbeiderne deler en grunnleggende interesse for å samarbeide om innovasjon. Utgangspunktet med en delt interesse, videreutvikler samarbeid gjennom at alle medarbeiderne hos Finn.no har felles hovedmålsettinger, som de jobber mot å nå. Fokusområdene og målene er komplekse utfordringer, som kan lede til radikale og disruptive innovasjoner. Dermed påvirkes samarbeid, med utgangspunkt i en delt interesse og videreutviklingen med felles hovedmålsetting, av omfanget av oppgaven. Det ligger en antagelse om at oppgaven har et stort omfang, ettersom det krever at flere jobber sammen med å løse den. For å løse oppgaven på best mulig måte, blir gruppesammensetningen viktig. Hvilke medarbeidere som utgjør arbeidsteamet, påvirker hvilke perspektiver og hvilken kompetanse som inkluderes.

I tillegg har dette underkapittelet tatt for seg et tilleggsperspektiv som adresserer at samarbeid hos Finn.no handler om mer enn at medarbeiderne jobber sammen: det inkluderer at samarbeid skaper en sosial arena når de ansatte møtes. Hver enkelt medarbeider får muligheten til å utvikle sine mellommenneskelige ferdigheter, samtidig som fellesskapsfølelsen hos medarbeiderne i Finn.no øker.

4.3.6 Oppsummering

I dette kapittelet oppsummerer jeg studiens funn om *samarbeid* ved å knytte det til Smith et al. (2008) sin teori, samtidig som resultatene vurderes opp mot annen forskning om tematikken som ble presentert i teorikapittelet (kapittel 2).

I den empiriske analysen kommer det frem at medarbeiderne hos Finn.no har *en grunnleggende felles interesse* for å samarbeide ettersom at det øker graden av trivsel på arbeidsplassen. Utgangspunktet om at medarbeiderne vil samarbeide understøtter Smith et al. (2008) sine uttalelser om at en felles enighet om å jobbe sammen i en gruppe må ligge til grunn. Videre kommer det frem av teorien at samarbeid er en forutsetning for kreativitet og innovasjon (Smith et al. 2008), som kan sees sammen med den empiriske analysen og diskusjonen rundt autonomi. I det kapittelet (4.2.2) adresserte studien at kreativitet er nødvendig for innovasjon. Samtidig kom det frem av den empiriske analysen at samarbeid øker trivsel, som kan bidra til å øke motivasjonen blant medarbeiderne til å delta i innovasjonsprosesser (Scott & Bruce, 1994; Miller & Monge, 1986)

Studien adresserer at samarbeidet mellom medarbeiderne i Finn.no styrkes av at de *deler de samme målene*. Å dele noen felles hovedmålsettinger kan bidra til å styrke samarbeidsorienteringen ved at medarbeiderne ser, gjennom målene, at arbeidsoppgavene krever og gir best resultat om de samarbeider (Nærings- og handelsdepartementet, 2011). På denne måten, når medarbeideren ser verdien av samarbeidet, kan engasjementet deres for å jobbe sammen om felles mål øke.

Studien har identifisert *arbeidsoppgavens omfang* som en av komponentene som påvirker samarbeidet. I den empiriske analysen kommer det frem at medarbeiderne må ta høyde for oppgavens omfang, noe som påvirker gruppesammensetningen av de medarbeiderne som skal samarbeide. Smith et al. (2008), påpeker at gruppesammensetninger må baseres på hva som behøves for å løse oppgaven, noe som støttes av Amabile (1988). Den empiriske analysen viser at medarbeiderne hos Finn.no har løst utfordringer knyttet til gruppesammensetninger ved å tydeliggjøre hvem som må inkluderes gjennom hovedmålene, og at de i arbeidshverdagen har en lav terskel for å spørre hverandre om hjelp og innspill på tvers av avdelinger hvis det skulle være nødvendig.

4.4 Analyse og diskusjon av *internt organisasjonsklima*

I dette underkapittelet skal jeg svare på underproblemstillingen:

> *Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av internt organisasjonsklima?*

Internt organisasjonsklima tar for seg det resterende innholdet i en organisasjonskultur som ikke dekkes av lederstøtte, autonomi eller samarbeid. Konseptet *internt organisasjonsklima* består av ulike komponenter. Basert på hva som har vært relevant for studien, presenteres, analyseres og diskuteres *identitet*, *Finn.no sitt fokus på innovasjon, inkludering* og *stolthet*. Videre følger det et tilleggsperspektiv som tar for seg at deler av dokumentenes innhold må realiseres for at det skal være relevant for medarbeiderne og for studien, etterfulgt av en empirisk sammenheng mellom komponentene, før de avslutningsvis oppsummeres og kobles til Smith et al. (2008) sin teori om internt organisasjonsklima.

4.4.1 Identitet (fra første stund)

Det første momentet fra de empiriske funnene, er medarbeidernes *identitet* knyttet til arbeidsplassen.

> "*Det er tydelig identitet å være en FINNe, vi har en felles forståelse av «oss», alt vi er og hva vi står for. For å forstå hva det betyr, er verdiene våre et godt sted å begynne*."
> (Informant 5, medarbeider)

Sitatet som er hentet fra intervjuene viser hvordan en av medarbeiderne forteller at det er en sterk felles identitet blant dem som jobber hos Finn.no, og at den kan forklares gjennom verdiene til organisasjonen. Tidligere i denne studien har empiriske funn blitt knyttet opp til verdiene sult, presisjon, og takhøyde. På denne måten har verdiene blitt godt forklart og knyttet opp til det som kan sies å utgjøre ulike deler av Finn.no sin organisasjonskultur. Samtidig gjenstår verdien humør. Humør-verdien presenterer den daglige "stemningen" på arbeidsplassen. I alle intervjuene kommer det frem at en hyggelig tone hvor folk har respekt for hverandre, påvirker de fleste medarbeidernes humør og arbeidsdag i stor grad.

> "*Det er viktig at de som jobber i FINN kjenner seg igjen i verdiene våre. Det blir tungt å jobbe i et selskap du ikke føler deg hjemme i.*"
>
> (*FINNs kulturanalyse 2019*, Finn, 2020, s.35)

Sitatet over er hentet fra *FINNs kulturanalyse 2019*, og det presiserer at verdiene er ment for å etterleves (Finn, 2020). Dokumentet understreker at humør-verdien, og alle verdiene generelt, presenterer grunnleggende deler av hva som er viktig for Finn.no sin organisasjonskultur. Samtidig belyser dokumentanalysen hvordan Finn.no sørger for at nyansatte, som ikke har et forhold til verdiene, forstår og praktiserer dem (ibid.). Dette gjøres gjennom en grundig "onboarding"-prosess som strekker seg opptil 9 måneder.

Prosessen er grundig ved at den starter opptil tre måneder før medarbeideren har sin første arbeidsdag, når vedkommende har signert arbeidskontrakten (ibid.). Da blir den nye medarbeideren blant annet invitert til Finn-arrangementer, de får en opplæringsplan, og de blir introdusert for en som jobber i organisasjonen fra før som kan svare på spørsmål og være en ekstra «venn» i oppstartsfasen, gjennom "Finn en kompis" (ibid.). På den måten stiller nye medarbeidere forberedt til de skal begynne å jobbe i organisasjonen. Prosessen avsluttes etter at medarbeideren har blitt fulgt opp i seks måneder etter oppstartdatoen hos Finn.no (ibid.). I løpet av denne tiden blir den nyansatte både lært opp i arbeidsoppgavene, og i hvordan kulturen i organisasjonen er.

Som et resultat av en god «onboarding»-prosess øker sjansen for at medarbeiderne ønsker å bidra til at Finn.no skal være en arbeidsplass med innovasjonsfremmende organisasjonskultur når de føler en identitet til organisasjonen. Med en god organisasjonskultur som utgangspunkt, kan medarbeiderne bli mer motiverte til å opprettholde kulturen, både individuelt, men også gjennom å motivere kolleger til å bidra til en innovasjonsfremmende organisasjonskultur (Lounsbury, Cornelissen, Granqvist & Grodal, 2019). Godt humør kan bli særlig viktig i innovasjons- og utviklingsarbeid. Humøret kan bidra til å skape en mer innbydende følelse hvor medarbeiderne vil dele tanker og ideer. En hyggelig tone mellom de ansatte bidrar også til å redusere medarbeidernes frykt for å feile (Martin & Marsh, 2003).

En grundig "onboarding"-prosess er også med på å opprettholde en god organisasjonskultur. Nye medarbeidere kanutfordre kulturen og bryte den delvis ned hvis de ikke vet hvordan "ting

gjøres hos Finn.no". Det er ikke nødvendigvis intensjonelle handlinger, men heller mangel på kunnskap om hvordan en medarbeider hos Finn.no skal oppføre seg. Med en prosess på opptil 9 måneder er Finn.no sikrere på at de nye medarbeiderne er innforstått med organisasjonskulturen. I tillegg er aktivitetene, slik som "Finn en kompis", med på å lære og følge opp medarbeideren slik at vedkommende får en god innføring i organisasjonen.

4.4.2 Et fokus på innovasjon

Det andre momentet fra de empiriske funnene, er Finn.no sitt sterke fokus på innovasjon og utviklingsarbeid. For å lykkes med innovasjon har ledelsen i Finn.no hatt et klart fokus på å tilpasse alle deler av organisasjonen. Dette momentet tar for seg hvordan ledelsen har tilpasset organisasjonsstrukturen som en del av strategien for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon, samtidig som de har tatt i bruk egne innovasjonsverktøy.

I intervjuene med informant 1 og informant 3 kommer det frem at Finn.no har systematisert hvordan de skal skape innovasjon gjennom en tilpasning av organisasjonens struktur. De har benyttet seg av CAN-modellen, hvor de ansatte enten jobber med kjerneaktiviteter (**C**ore), å skape nye insentiver til kjerneaktiviteten (**A**djacent) eller å skape noe helt nytt (**N**ew). Informant 1 opplyste også at Finn.no har et mål om å øke omsetninger med 10% årlig.

Informant 1 forklarer at kjerneaktivitetene er oppgaver knyttet til opprettholdelse av markedsplassene som tilbys på nettsiden og i Finn.no-applikasjonen. Videre forklarer vedkommende at kjerneaktivitetene ikke har det største vekstpotensialet, siden Finn.no allerede nærmest er monopolister som tilbydere. I intervjuet ble insentivene til kjerneaktiviteten (adjacent) eksemplifisert gjennom at Finn.no arbeider med å utvikle boligannonser for "nybygg"-boliger. Altså er det innenfor kjernemarkedsplassen "Eiendom", men det er nytt ved at det tidligere ikke har vært noen god løsning for kunder som ønsker å selge leiligheter i et nybygd leilighetskompleks. Tidligere har boligannonsene på eiendomsmarkedsplassen vært tilpasset kjøp og salg av én og én bolig, ikke et kompleks med flere enheter. Informant 1 og informant 3 forklarte at de nye insentivene (adjacent-aktiviteter) bidrar til å skape omsetning, men at de mest innbringende aktivitetene er knyttet til de helt nye markedsplassene (new-aktiviteter). I 2019 kjøpte Finn.no Styletime og Nettbil, som begge har potensiale som

markedsplasser, fortalte informant 1. I det påfølgende sitatet kan man se hvordan en av medarbeiderne stiller seg positiv til organisasjonsstrukturen.

> "*CAN-modellen gjør at vi har et kontinuerlig fokus på innovasjon. Den tydeliggjør hvilke avdelinger som skal fokusere på de ulike oppgavene. Samtidig, hvis man har en idé, for eksempel en forbedring innenfor «torget», så kan du kontakte noen som jobber med «adjacent» for «Torget», selv om du ikke jobber der.*"
>
> (Informant 3, medarbeider)

I dokumentanalysen kommer Finn.no sitt fokus på innovasjon frem på ulike måter. Blant annet trekkes idéfangst-verktøyet "Sandbox" frem (Finn, 2020). Det er en ordning der medarbeidere som har en idé, kan få ressurser til å utvikle tjenesten eller produktet (ibid.). Om en medarbeider inngår en kontrakt, får vedkommende tilgang til data som Finn.no eier, oppstartshjelp, utviklingsverktøy, driftsmiljø og annonsering hos Finn.no til en verdi av 500 000 kroner (ibid.). I retur får organisasjonen 30 % av inntektene, mens medarbeideren sitter igjen med 70% (ibid.). "Sandbox" sees på som en læringsarena, samtidig har medarbeiderne muligheten til å selge et påbegynt produkt til Finn.no (Finn.no, 2017). Sitatet under er hentet fra *FINNs kulturanalyse 2019*, og viser hvordan ledelsen i Finn.no ser på "Sandbox".

> "*Vi tror at det å gi medarbeidere rom for å dyrke egne interesser skaper gode resultater, og vi strekker oss langt for å legge til rette for dette. Sandbox åpner for en slik mulighet.*"
>
> (*FINNs kulturanalyse 2019*, Finn, 2020, s.75)

CAN-modellen kan være en god måte å strukturerer hvordan Finn.no skal innovere, og hvordan innovasjonene kan bidra til økt omsetning. Ifølge Tuff og Nagji (2012) ser man i CAN-modellen at i organisasjoner med høy ytelse (high performance), er det en skjev fordeling av hvor nye inntekter fra innovasjon kommer fra. Innovasjon rundt kjerneaktivitetene (core) bidrar med 10% av nye inntekter, innovasjon innenfor tilleggsaktivitetene (adjacent) bidrar med 20%, og innovasjon innenfor helt nye aktiviteter (new) bidrar med 70% av nye inntekter (ibid.).

På den annen side kan CAN-modellen påvirke mer enn det økonomiske resultatet. Man kan risikere at modellen kan ha en dempende, eller i verste fall ødeleggende effekt for

medarbeiderdrevet innovasjon. Den tydelige inndelingen kan virke som en barriere for de ansatte som har ideer utenfor sitt arbeidsområde. Hvis man jobber med kjerneaktiviteter, kan det virke som at det er en forventning om at dine ideer skal handle om hvordan Finn.no kan forbedre de aktivitetene. Om man da har en idé som hører til i "ny-avdelingen", kan det føles som at man ikke skal fokuserer på innovasjon rettet mot oppgaver som ikke faller innenfor eget ansvarsområde.

I slike tilfeller er "Sandbox" et godt tiltak: gjennom denne ordningen kan alle som har en idé, uavhengig av hvilken avdeling de er knyttet til, få muligheten til å realisere den. "Sandbox" legger til rette for medarbeiderdrevede innovasjoner, som passer når medarbeidere oppdager en mulighet som de selv ønsker å satse på, med hjelp av Finn.no sine ressurser. På denne måten er "Sandbox" et godt tiltak for innovasjonskulturen til Finn.no.

4.4.3 Inkludering

Det tredje momentet fra de empiriske funnene er *inkludering*. I studien handler inkludering om at alle ansatte hos Finn.no er åpne med hverandre når de jobber sammen.

> "*Det er mer ressurskrevende å inkludere mange folk, men det vi ser er at produktene vi skaper sammen genererer mye mer inntekter. Så ikke bare betales de økonomiske utgiftene tilbake, men vi sitter også igjen med fornøyde kunder og fornøyde medarbeidere.*"
>
> (Informant 4, medarbeider)

Sitatet er hentet fra intervjuene med en av medarbeiderne. Det viser hvordan inkludering kan være en krevende prosess, men også hvordan det oftest lønner seg for Finn.no. I intervjuene var det flere av informantene som mente at det var en høy inkluderingsgrad på arbeidsplassen. Inkluderingen bar preg av stor åpenhet mellom ledelsen og de ansatte, og innad hos medarbeiderne. God kommunikasjon ble trukket frem i intervjuene som et viktig grunnlag for inkludering. Her nevnte flere av informantene at Finn.no har tatt digitale hjelpemidler i bruk. Plattformer som "Slack" brukes, hvor de ansatte kan opprette ulike digitale "kanaler" som alle i organisasjonen kan være en del av. Gjennom de ulike "kanalene" kan medarbeiderne velge hvilke temaer de ønsker å følge, og får fortløpende informasjon om disse. I tillegg har Finn.no

et eget intranett kalt "Buzz", hvor det skapes inkludering gjennom god informasjonsflyt og toveis kommunikasjon.

> "*Fokuset på et åpent FINN har alltid ligget som et fundament i FINNs lederfilosofi (...) I FINN er vi opptatt av at medarbeidere skal bli sett, hørt og forstått (...) For å få til dette er vi helt avhengige av en åpen kultur hvor det å lytte til hverandres meninger og være nysgjerrige på andres kompetanse står i fokus.*"
>
> (*FINNs kulturanalyse 2019*, Finn, 2020, s.47)

Dokumentanalysen belyser inkludering gjennom å se på hvordan ledelsen tar tak i tematikken. Sitatet over viser hvordan åpenhet mot medarbeidere har vært et fokusområde for ledelsen i Finn.no. Samtidig trekkes det frem at de ser verdien av en åpen organisasjonskultur som gagner medarbeiderne. I tillegg kommer det frem i artikkel 2 at ledelsen ønsker at alle medarbeiderne skal oppleve at de kan bidra til innovasjon (Finn.no, 2017). Med dette som utgangspunkt jobber de kontinuerlig med å legge til rette for å inkludere alle medarbeidere, uavhengig av hvilken avdeling de jobber i.

Som et resultat av de empiriske funnene sees det at inkludering skaper mer åpenhet. Inkludering av medarbeidere lønner seg på flere måter for Finn.no. Å ta i bruk digitale verktøy gjør åpenheten mer tilpasset. Det er viktig med tanke på at ikke *alle* medarbeiderne har behov for å få informasjon om *alt* som gjøres i organisasjonen. "Kanal"-funksjonen hos "Slack" gir medarbeiderne mulighet til å filtrere nyhetene og informasjonsflyten knyttet til temaer og prosesser de er interessert i. På denne måten er det åpenhet, men likevel en mer relevant åpenhet, når informasjonen knyttes til temaer de selv har valgt. Samtidig styrkes inkluderingen gjennom digitale verktøy, ettersom informasjonen samles og lagres på ett sted. Da er det enklere for medarbeiderne å se tilbake på informasjon som er gitt, slik at de ikke går glipp av eller glemmer beskjeder de har fått. I tillegg åpner digitale verktøy for å gi samme informasjon til alle medarbeiderne til samme tid. Sånn sett legger digitale verktøy til rette for en oversiktlig og relevant åpenhet rettet mot hele organisasjonen.

Når ledelsen inkluderer de medarbeiderne som ønsker det i innovasjonsprosesser, er de med på å styrke åpenhet som en del av organisasjonskulturen. Uten åpenhet vil det bli vanskeligere å

komme med innspill, som igjen fører til redusert innovasjonsevne i organisasjonen (Nærings- og handelsdepartementet, 2011).

Samtidig kan ledernes beskrivelse av hvordan de har tatt med åpenhet og inkludering som en del av sin filosofi, skille seg fra hvordan dette oppleves i praksis hos medarbeiderne. Det er et godt utgangspunkt at lederne har en tanke om å inkludere og være åpne med medarbeiderne, men det er naturligvis viktig at det blir en realitet som merkes blant de ansatte. I dette tilfellet blir praktiseringen og gjennomføringen av lederens filosofi avgjørende for om det skal bli en realitet.

4.4.4 Stolthet

Det siste momentet fra de empiriske funnene er *stolthet*, som kan sees som et resultat av et godt internt organisasjonsklima.

> "*Jeg kjenner jo på en god følelse når vi gjør noe bra. Stoltheten er et resultat av hardt arbeid. Og når vi får dele den følelsen sammen, blir den muligens enda sterkere.*"
>
> (Informant 5, medarbeider)

Sitatet er hentet fra intervjuene, og viser hvordan stolthet reflekteres blant medarbeiderne. Stolthet trekkes frem som en del av det interne organisasjonsklimaet, og viser hvordan medarbeiderne deler en stolthet knyttet til arbeidsplassen. I intervjuene forklarte flere av medarbeiderne at stolthet var en av de mest motiverende faktorene. Samtidig som følelsen var et resultat av tidligere arbeid, var det med på å danne grunnlaget for holdningene knyttet til fremtidige arbeidsoppgaver og utfordringer.

I podcastintervjuet forklarer Monica Hammer at stolthet er en essensiell del av arbeidsdagen til medarbeiderne hos Finn.no (Morgenfugl, 2019). Medarbeiderne hos Finn.no skal være stolte og få anerkjennelse for egne prestasjoner, samtidig som stoltheten ofte strekkes lenger enn til å inkludere at man er stolt over det organisasjonen får til. Sitatet under viser hvordan ledelsen i Finn.no ser en sammenheng mellom stolthet og ytelse.

> "*Vi tror at hvis du er stolt av jobben og arbeidsplassen din så yter du mer og bedre. I FINN jobber vi mye med å skape stolthet til merkevaren FINN og arbeidsplassen FINN.*"
>
> (*FINNs kulturanalyse 2019*, Finn, 2020, s.32)

Det kommer frem av analysen at stolthet er motiverende, og som studien har vært inne på tidligere bidrar motivasjon til et økt engasjement. Videre kan engasjementet føre til økt deltagelse i medarbeiderdrevne innovasjonsprosesser. Stoltheten kan påvirke hvor mye medarbeiderne yter på jobb, og hvor mye de bidrar til innovasjon. Når stolthet er grunnlaget for fremtidige arbeidsoppgaver, kan det tolkes som at medarbeiderne motiveres gjennom stolthet til å opprettholde et godt resultat. På denne måten kan tidligere godt arbeid føre til fremtidig suksess (Alhassan & Greene, 2020).

4.4.5 Et tilleggsperspektiv på internt organisasjonsklima: fra fine ord til realitet

I de tidligere avsnittene har jeg presentert hvordan dokumentanalysen har adressert ulike deler av det interne organisasjonsklimaet. I forhold til identitet, ønsket ledelsen i Finn.no at medarbeiderne skulle kjenne seg igjen i verdiene til organisasjonen (Finn, 2020). Da et fokus på innovasjon ble presentert, ble dette belyst ved at ledelsen hadde opprettet tiltaket «Sandbox» (ibid.). Med tanke på inkludering, har ledelsen i Finn.no uttalt at de ønsket et åpent Finn.no, hvor medarbeidere blir sett, hørt og forstått (ibid.).

I utgangspunktet virker ledelsens ønsker om identitet og inkludering sanne. Samtidig er det essensielt at slike ønsker realiseres, for at det ikke skal skapes skille mellom ledelsens «store ord» og hva medarbeiderne faktisk opplever. Vel og merke er det nødvendig at ledelsen setter mål som hele organisasjonen skal strekke seg etter, men målene må ikke bidra til å splitte ledelsen og medarbeiderne. Mål satt av ledelsen som medarbeiderne opplever som «pseudomål», kan være ødeleggende for medarbeiderdrevede innovasjonsprosesser. Uttalelser som inneholder utelukkende positive ord om Finn.no sin organisasjonskultur, der medarbeiderne opplever det annerledes, kan undergrave fremtidige tiltak som ledelsen iverksetter fordi medarbeiderne ikke opplever at uttalelsene har rot i virkeligheten.

«Sandbox» er et godt eksempel på at ledelsen ikke bare snakker om at Finn.no fokuserer på medarbeiderdrevet innovasjon, men at de i praksis oppretter tjenester som bidrar til økt innovasjonsgrad i organisasjonen. Gjennom å se på hva en «Sandbox»-kontrakt gir medarbeideren, oppfattes det som at ledelsen tar tematikken på alvor. Oppstartshjelp, utviklingsverktøy og 500 000 kroner i annonsering hos Finn.no, er eksempler på hva Finn.no bidrar med, og som indikerer at de har et reelt ønske om å støtte medarbeidere som har nye idéer.

For studiens kvalitet blir det nødvendig å stille spørsmålet; kan innholdet i dokumentene sies å reflektere Finn.no sitt arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis? Konkrete eksempler er enklere å vurdere fordi de er en realisert praksis. En større utfordring, er å analysere om utspillene i dokumentene i praksis er en del av arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon. Utspillene kan tidvis virke ensidige i fremstillingen av organisasjonskulturen til Finn.no. Men de indikerer at intensjonen til ledelsen er tilstede. Og til tross for at det er vanskelig å avdekke om ledelsens filosofi og medarbeidernes opplevelser overlapper helt, viser utspillene ledelsens grunnleggende ståsted. For studiens resultater har det vært viktig å være kritisk i analysen av datamaterialet.

4.4.6 Sammenhengen mellom funnene

I dette underkapittelet presenteres den empiriske sammenhengen mellom data knyttet til *internt organisasjonsklima* for å besvare underproblemstillingen:

> Hvordan påvirkes arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon av *internt organisasjonsklima*?

For å svare på problemstillingen var det nødvendig å se på hvilke komponenter begrepet *internt organisasjonsklima* består av. I dette underkapittelet har *identitet*, *et fokus på innovasjon*, *inkludering* og *stolthet* blitt presentert, analysert og diskutert.

Figur 6: Illustrering av komponentene som utgjør *internt organisasjonsklima* i studien (Helene Grova, 2020)

Gjennom den empiriske analysen og diskusjonen kommer det frem at det er en tydelig sammenheng mellom komponentene i den forstand at de utgjør ulike deler av det interne organisasjonsklimaet. Komponentene påvirkes av hverandre. Identiteten påvirkes av hvor stolte, inkluderende og innovasjonsrettede medarbeiderne er. Samtidig er stoltheten et resultat av et inkluderende og innovasjonsfokusert internt organisasjonsklima. På denne måten ser man at komponentene er enkeltstående, men i et samspill med hverandre.

I tillegg har dette underkapittelet presentert et tilleggsperspektiv til det interne organisasjonsklimaet. Det har tatt for seg nødvendigheten av at ledelsens uttalelser om organisasjonsklimaet stemmer overens med realiteten og hvordan medarbeiderne opplever det. Det er viktig at ledernes uttalelser kjennes igjen av medarbeiderne.

4.4.7 Oppsummering

I dette kapittelet oppsummerer jeg funnene rundt *internt organisasjonsklima* ved å knytte dem til Smith et al. (2008) sin teori om dette, samtidig som resultatene vurderes opp mot annen forskning om tematikken som ble presentert i teorikapittelet (kapittel 2).

Studien har blant annet adressert at det interne organisasjonklimaet i Finn.no går ut på å skape en *identitet (fra første stund)* knyttet til å være ansatt hos Finn.no blant medarbeiderne. Det har ledelsen i Finn.no gjort ved tydeliggjøre verdiene til organisasjonen og ved å «onboarde» nye medarbeiderne på en grundig måte. Med tydelige verdier og en god «onboarding»-prosess styrkes medarbeidernes identitet til arbeidsplassen. En identitet som er en viktig del av det interne organisasjonklimaet (Smith et al., 2008).

Samtidig har *et fokus på innovasjon* bidratt til å skape et internt organisasjonsklima som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon. Ledelsen i Finn har tilpasset organisasjonsstrukturen gjennom CAN-modellen, og tatt i bruk innovasjonsverktøy som «Sandbox». Struktureringen og verktøyet tyder på en utviklingsorientering i organisasjonen, som er viktig for et godt organisasjonsklima hvor medarbeiderne involveres i innovasjonsarbeid (Amundsen et al. 2011). Fokuset på innovasjon kan bidra til et mer støttende internt organisasjonsklima, som er nødvendig i utviklingen av en organisasjonskultur som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon (DeJong & Kemp, 2003).

I den empiriske analysen trekkes *inkludering* og *stolthet* frem som de to siste delen av Finn.no sitt interne organisasjonsklima. Vi har sett på hvordan de ansatte i Finn.no er åpne med hverandre, både gjennom digitale verktøy som intranettet «Buzz» og «Slack», men også ved ledelsens ønske om «et åpent Finn» i sin filosofi. Åpenhet er det aller viktigste kjennetegnet for å lykkes med å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeid (Amundsen et al., 2011). Den empiriske analysen viser medarbeiderne i Finn.no sin stolthet som et resultat av et godt internt organisasjonsklima. Stolthetsfølelsen kan bidra til å motivere og engasjere medarbeiderne til en deltagelse i fremtidig innovasjonsarbeid hos Finn.no, samtidig som følelsen bidrar til å styrke identiteten medarbeiderne har til arbeidsplassen (ibid.)

5 Konklusjon

Basert på anvendt teori, empirisk analyse og diskusjon, vil jeg i dette kapittelet konkludere studien ved å besvare på hovedproblemstillingen:

> *Hvordan blir medarbeiderdrevet innovasjon i praksis hos Finn.no påvirket av deres organisasjonskultur?*

For å besvare problemstillingen har studien definert hva som kan sies å utgjøre Finn.no sin organisasjonskultur. Begrepet *organisasjonskultur* kan defineres på ulike måter, og for denne studien har det vært relevant å se kulturen i sammenheng med hvordan Finn.no praktiserer medarbeiderdrevet innovasjon. Derfor har studien hatt en deduktiv tilnærming til problemstillingen ved å teoriteste Smith et al. (2008) sin teori om fire drivkrefter for medarbeiderdrevet innovasjon. Drivkreftene *lederstøtte*, *autonomi*, *samarbeid* og *internt organisasjonsklima* kan sammenstilles med begrepet, og dermed sies å utgjøre ulike deler av Finn.no sin organisasjonskultur.

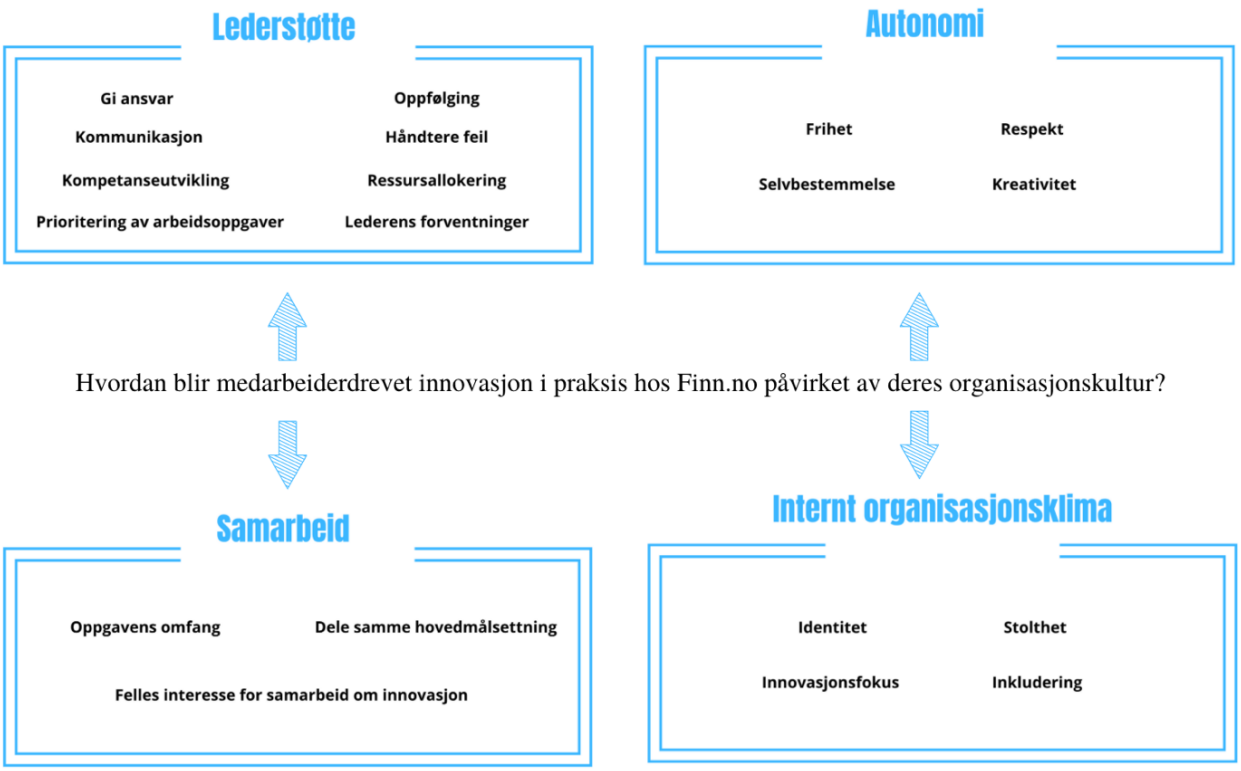
For å definere hvordan Finn.no sin organisasjonskultur påvirker organisasjonens arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon, har det vært nødvendig å konkretisere hva de ulike delene av organisasjonskulturen består av. Derfor er det utarbeidet fire underproblemstilling basert på de ulike drivkreftene. Underproblemstillingene ble besvart gjennom en empirisk analyse og diskusjon (kapittel 4), og danner grunnlaget for å besvare studiens hovedproblemstilling.

Resultatene fra hver underproblemstilling definerer hvordan organisasjonskulturen til Finn.no påvirker deres arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis. Resultatet for *lederstøtte* viser at lederens evne til å prioritere arbeidsoppgaver, allokere ressurser, ha tydelige forventninger til medarbeiderne, kommunisere, gi ansvar, håndtere feil, følge opp og kompetanseutvikle medarbeidere, er viktig hos Finn.no. Resultatet knyttet til *autonomi* vektlegger komponentene selvbestemmelse, kreativitet, frihet og respekt. Resultatet for *samarbeid* viser drivkraftens relevans gjennom studiens resultater knyttet til en grunnleggende felles interesse hos Finn.no for å samarbeide, at medarbeiderne deler de samme hovedmål, og forstår omfanget på oppgavene som skal gjøres. Resultatet for *internt organisasjonsklima* baseres på medarbeidernes identitet, Finn.no sitt fokus på innovasjon, inkludering innad i

organisasjonen, og stolthet knyttet til arbeidsplassen. Til sammen utgjør resultatene de ulike delene av Finn.no sin organisasjonskultur i forhold til hvordan de arbeider med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis.

Det er også noen brudd mellom Smith et al. (2008) sin teori og studiens resultater. Gjennom den empiriske analysen trekkes det frem at de teoretiske konseptene (drivkreftene), møter noen mangler i praksis hos Finn.no. Ett eksempel kan hentes fra empiri knyttet til *lederstøtte* og underkomponenten *ansvar*. I det empiriske materialet kom det frem at ansvar ble utfordret av mangel på kommunikasjon mellom lederen og medarbeideren. Dette førte til at medarbeideren opplevde en usikkerhet knyttet til hvilket ansvar vedkommende kunne ta. Teorien skal riktig nok bare fungere som et rammeverk, hvor ikke nødvendigvis alt innholdet er relevant for studiens resultater (Pawson & DeLyser, 2016). Slik var det ikke uventet at det ble funnet noen brudd mellom teorien og studiens resultater.

En annen gjennomgående forskjell mellom teori og studiens empiri er måten funnene er presentert på. Både drivkreftene i Smith et al. (2008) sin teori og annen teori om tematikken har tatt utgangspunkt i innovasjonsprosessen, og knyttet begrepene opp til de ulike fasene i denne (figur 2). Til tross for at prosessen er en tydelig strukturering og fremstilling av hvordan man gjennomfører innovasjonsarbeid, kan den kritiseres for å forenkle arbeidet i forhold til hvordan det er *i praksis* (Van de Ven, 2017). Studien har hatt en praktisk tilnærming til caset, noe som har gjort at empiren i utgangspunktet ikke er knyttet opp til fasene i innovasjonsprosessen. Dette fordi innovasjonsprosessen i praksis ikke er en lineær prosess som Finn.no går igjennom én gang, før de implementerer en innovasjon. I virkeligheten jobber Finn.no stadig på ulike stadier av prosessen, og de må ofte bevege seg frem og tilbake mellom fasene før de ser effekten og en mulig gevinst av innovasjonen. Derfor har det vært lite hensiktsmessig å knytte de empiriske funnene opp mot fasene i innovasjonsprosessen, men heller presentere dem frittstående.



Figur 7: Illustrering av sammenhengen mellom komponentene og drivkreftene som utgjør organisasjonskulturen hos Finn.no. (Helene Grova, 2020)

Innledningsvis presenterte jeg en pågående debatt om hvordan organisasjoner skal løse utfordringer knyttet til at de opererer i et samfunn og et marked som er i hyppig endring. Som et bidrag til å løse utfordringen kan organisasjoner ta i bruk medarbeiderdrevet innovasjon som utviklingsstrategi, for å holde tritt med en kontinuerlig og rask utvikling. Resultatet fra denne studien kan bidra til debatten om fordeler og utfordringer knyttet til hvordan organisasjonskultur bidrar til å fremme arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis.

Innovasjonsformen blir stadig mer utbredt i næringslivet og det vokser frem ulike spesialiseringer av medarbeiderdrevet innovasjon innenfor ulike bransjer. Som ett eksempel, ble det utgitt en håndbok i 2018 om medarbeiderdrevet innovasjon i omsorgsarbeid (Amble et al., 2018).

På samme tid som jeg har fokusert på viktigheten av medarbeiderdrevet innovasjon i møte med et samfunn i høy endringstakt, har det oppstått en global pandemi. Endrings- og omstillingskrav til organisasjoner har nådd et nytt nivå med lovpåleggelser som endrer veletablert daglig drift. En organisasjonskultur som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon viser seg enda viktigere

enn før under presset etter gode løsninger. Som det ble sagt på Innecos innovasjonssemiar i mai 2020; «Det går ikke over. Det går fremover». For øvrig har Finn.no møtt utfordringene og opprettet «Koronahjelp» på markedsplassen «Torget» (Finn, 2020).

5.1 Begrensninger ved studien

Denne studien baseres på en grunnleggende antakelse om at Finn.no lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon, en antakelse som blant annet stammer fra deres eksterne valideringer. Jeg har tatt høyde for metodiske svakheter (kapittel 3) med tanke på at det kan ha oppstått en skjevhet i utvalget, og hatt i tankene at datakildene, både informantene og dokumentene, i større eller mindre grad kan være i favør Finn.no. Etter å ha evaluert prosessen og sett på resultatene, mener jeg at disse utfordringene er begrenset, og at de ikke har påvirket studiens resultater i vesentlig grad. Men det kunne vært interessant om studien også så på de utfordringene Finn.no har hatt underveis, knyttet til deres medarbeiderdrevede innovasjonsarbeid. Utfordring det er forventet og helt naturlig at de også har hatt.

5.2 Forslag til videre forskning

Underveis i prosessen har jeg oppdaget flere områder som hadde vært interessant å se nærmere på, men som ikke har vært relevant for denne studien. For eksempel kunne en kvantitativ tilnærming blitt brukt til å etterprøve studiens resultater blant et større utvalg av medarbeidere hos Finn.no. Det kunne styrket studiens gyldighet. Et annet forslag til videre forskning kan være å foreta en ny studie om noen år. Innledningsvis forklarte jeg at samfunnet er i kontinuerlig og rask utvikling. Dermed kunne det vært interessant å se på hvordan Finn.no har klart å holde følge med endringstakten i samfunnet forøvrig.

I tillegg kunne det vært interessant å bruke studiens resultater til videre forskning utover Finn.no, for å se i hvilken grad resultatene kan generaliseres og overføres til andre tilfeller, som tidligere nevnt i kapittel 3.4.3 Overførbarhet. Det kunne gjort studien mer relevant i en internasjonal og industrikulturell ramme. Ett eksempel er å gjøre sammenlignbare studier med markedsplassene *Tori* i Finnland og *Blocket* i Sverige.

Litteratur

Agarwal, N. K., & Islam, M. A. (2016). How can professional associations continue to stay relevant? Knowledge Management to the rescue. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, *53*(1), 1-10.

Alhassan, N., & Greene, E. (2020). Individual Approach to Employee Motivation: Is It Worthwhile in the 21 st Century?. *International Journal of Global Business*, *13*(1).

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

Amble, N., Amundsen, O., Gabrielsen, I. M., Johansen, E. M., Rismark, M., Stiklestad, S. S., & Waaler, S. (2018). Håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i omsorgsarbeid.

Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K., & Aasen, T.M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28 (3), s.212-231.

Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, *50*(4), 326-336.

Baxter, J. (2010). Case studies in Qualitative Research. I Hay, I. (Red.). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (3. utg). 82-94. Ontario: Oxford University Press.

Billett, S. (2002). Critiquing workplace learning discourses: Participation and continuity at work. *Studies in the Education of Adults*, *34*(1), 56-67.

Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). *The one minute manager*. (1. utg.). New York: William Morrow and Company.

Bossink, B. A. (2007). Leadership for sustainable innovation. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, *6*(2), 135-149.

Bradshaw, M. & Stratford, E. (2010). Qualitative Research Design and Rigour. I Hay, I. (Red.). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (3. utg). 75-78. Ontario: Oxford University Press.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3. utg). Oxford: Oxford University Press.

Byrne, C. L., Mumford, M. D., Barrett, J. D., & Vessey, W. B. (2009). Examining the leaders of creative efforts: What do they do, and what do they think about? *Creativity and innovation management*, 18(4), 259.

Crang, M., & Cook, Cook, I. (2007). *Doing Ethnographies.* London: Sage.

Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California management review*, *40*(1), 22-38.

De Jong, J. P., & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, *7*(02), 189-212.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The" what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, *11*(4), 227-268.

Dowling. R. (2010). Power, Subjectivity, and Ethics in Qualitative Research. I Hay, I. (Red.). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (3. utg). Ontario: Oxford University Press.

Dowling. R. (2016). Power, Subjectivity, and Ethics in Qualitative Research. I Hay, I. (Red.). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (4. utg). 26-35. Ontario: Oxford University. Press.

Dunn, K. (2010). Interviewing. I Hay, I. (Red.). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (3. utg). 102-112. Ontario: Oxford.

Engen, O. A., Hatteland, O., Kvadsheim, H., Nybø, G., & Tveteraas, R. (2004). *Radikale innovasjoner i etablerte foretak*. M. Gjelsvik (Red.). Bergen: Fagbokforlaget.

Equality Check. (u.å). FINN NO AS. Hentet 15. april 2020 fra https://www.equalitycheck.it/companies/NO/FINNNOAS

Equality Check. (u.å). What We Do. Hentet 3. mai 2020 fra https://www.equalitycheck.it/whatwedo

Finn.no, (u.å.). Koronahjelp. Hentet 11.mai 2020 fra https://hjelpesenter.finn.no/hc/no/articles/360012670139-Koronahjelp-

Finn.no, (u.å.). Verdiene Våre. Hentet 7.februar 2020 fra https://finn.no/verdiene-våre/

Finn.no. (u.å.). Om Oss. Hentet 7.februar 2020 fra https://finn.no/om-oss/

Finn.no. (2017, 7.september). Det er viktig at alle opplever at de kan bidra til innovasjon i FINN. Hentet fra https://jobbifinn.finn.no/artikler/teknologi/det-er-viktig-at-alle-opplever-at-de-kan-bidra-til-innovasjon-i-finn

Finn.no. (2018, 30.mai). Det er en grunn til at vi sier «sammen skaper vi verdens beste markedsplass». Hentet fra https://jobbifinn.finn.no/artikler/produkt/finn-satser-pa-innovasjon

Finn.no. (2019, 10.desember). Hvordan skaper FINN Norges beste arbeidsplass?. Hentet fra https://jobbifinn.finn.no/artikler/om-oss/hvordan-skaper-finn-no-norges-beste-arbeidsplass

FINNs kulturanalyse 2019. (2020). Oslo.

Finnestrand, H.O. (2015). Fra partssamarbeid til individuelt ansvar. I B. Bungum, U. Forseth & E. Kvande (Red.). *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget. s.89-102

Findlay, P., Lindsay, C., McQuarrie, J., Bennie, M., Corcoran, E. D., & Van Der Meer, R. (2017). Employer choice and job quality: Workplace innovation, work redesign, and employee perceptions of job quality in a complex health-care setting. *Work and Occupations*, 44(1), 113-136.

Frey, J. H., & Fontana, A. (1991). The group interview in social research. *The Social Science Journal, 28*(2), 175-187. Hentet fra: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/036233199190003M?via%3Dihub

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. Doi: 10.1002/job.322.

George, K. & Stratford, E. (2010). Oral History and Human Geography. I Hay, I. (Red.). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (3. utg). 145. Ontario: Oxford University Press.

Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

Great Place To Work. (u.å). Norges Beste Arbeidsplasser 2019. Hentet 3. mai 2020 fra https://www.greatplacetowork.no/beste-arbeidsplassene/norges-beste-arbeidsplasser/2019?category=mellomstore

Great Place To Work. (u.å). Om Oss. Hentet 3. mai 2020 fra https://www.greatplacetowork.no/om-oss

Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hay, I. (2010). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (3. utg). Ontario: Oxford University Press.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg.). Oslo: Tano Aschehoug.

Høyrup, S. (2012). Employee-Drive Innovation: A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. I S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, & K. Møller (red.), *Employee-Driven Innovation. A New Approach*. London: Palgrave Macmillan.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?:innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*.

Karahanna, E., Xu, S. X., & Zhang, N. (2015). Psychological ownership motivation and use of social media. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *23*(2), 185-207.

Kirby, S., & Hay, I. (1997). (Hetero) sexing space: gay men and "straight" space in Adelaide, South Australia. *The Professional Geographer*, *49*(3), 295-305. I Bradshaw, M. & Stratford, E. (2010). Qualitative Research Design and Rigour. I Hay, I. (Red.). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (3. utg). Ontario: Oxford University Press.

Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Klev, R., & Levin, M. (2012). *Participative Transformation. Learning and development in Practising Change.* Burlington: Gower Publishing.

Kolsaker, K. (2020, 6.mai). Å lede en innovasjonskultur. *Tekna*.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Lockwood, M., Davidson, J. L., Curtis, A., Griffith, R., & Stratford, E. (2007). *Strengths and challenges of regional NRM governance: interviews with key players and insights from the literature*. (Raport nr. 4), Pathways to good practice in regional NRM governance.

Lotz, M., & Kristensen, P. H. (2012). Moving Organizations towards Employee-Driven Innovation (EDI) in Work Practices and on a Global Scale: Possibilities and Challenges. I Høyrup et al. (Red.) *Employee-Driven Innovation* (167-184). Palgrave Macmillan: London.

Lounsbury, M., Cornelissen, J., Granqvist, N., & Grodal, S. (2019). Culture, innovation and entrepreneurship. *Innovation*, *21*(1), 1-12.

Martin, A. J., & Marsh, H. W. (2003). Fear of failure: Friend or foe?. *Australian Psychologist*, *38*(1), 31-38.

Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, *29*(4), 727-753.

Montani, F., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2017). Proactive goal generation and innovative work behavior: The moderating role of affective commitment, production ownership and leader support for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, *51*(2), 107-127.

Morgenfugl (Produsent). (2019). *Hvordan skaper Finn.no Norges beste arbeidsplass?* (Podcastintervju). Hentet fra https://morgenfugl.no/2019/12/04/hvordan-skaper-finn-no-norges-beste-arbeidsplass/

Nærings- og handelsdepartementet. (2011). Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/

Paulus, P. B., & Brown, V. R. (2003). Enhancing ideational creativity in groups. *Group creativity: Innovation through collaboration*, 110-136.

Paulus, P. B. & Yang, H. C. (2000). Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations. *Organizational Beavior and Human Decision Process*, 82(1), 76-87.

Pawson, E. & DeLyser, D. (2016). Communicating Qualitative Research to Wider Audiences. I Hay, I. (Red.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*. Fourth ed. Oxford University Press: Ontario.

Pelz, D. C. (1956). Some social factors related to performance in a research organization. *Administrative Science Quarterly*, 310-325.

Perry-Smith, J. E & Shally, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.

Regjeringen. (2011, 14. desember). Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/

Roper, S., de Carvalho, L. V., Guzman, F., Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.

Schibsted, (u.å.). Nordic Marked Places. Hentet 29.mars 2020 fra https://schibsted.com/about/who-we-are/nordic-marketplaces/

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, *37*(3), 580-607.

Smith, P. M. S., Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). What are the driving forces of employee driven innovation?. In *9th International CINet Conference*. I Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (Red.) Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management decision*.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43 (8), 1-27.

Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009), *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

Tuff, G., & Nagji, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review.*

Van de Ven, A. H. (2017). The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation*, 19(1), 39-42.

Von Hippel, E. (1995). *The sources of innovation.* New York: Oxford University Press. I Von Hippel, E. (Red.). *Democratizing Innovation*. Boston: MIT Press Books.

Welch, J., Bryne, J. A. & Barnicle, M. (2005). *Jack: Straight from the gut*. (1. utg). New York: Warner Books.

Winchester, H. P. M. & Rofe, M. W. (2010). Qualitative Research and Its Place in Human Geography. I Hay, I. (Red.). *Qualitative Research Methods in Human Geography* (3. utg). Ontario: Oxford University Press.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2. utg.). Los Angeles: Sage Publications. I Bowen, G. A. (Red.). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, *9*(2), s. 32.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage Publications.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Los Angeles: Sage Publications.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykke

Vil du delta i studentforskningsprosjektet
«Medarbeidere - mer enn arbeidskraft»?

Hei!
Jeg heter Helene Grova og for tiden skriver jeg en masteroppgave i Entreprenørskap, innovasjon og samfunn ved institutt for geografi, NTNU Trondheim. Dette er et skriv som skal gi deg et innblikk i mitt forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan Finn.no legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon og ansattes medbestemmelsesgrad i utformingen av forretningsutvikling.

Dette er min avsluttende masteroppgave som strekker seg fra januar til mai 2020, og i dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva din deltakelse vil innebære for deg.

Formål
Jeg ønsker å snakke med representanter som har vært med i prosessen å utforme en arbeidsplass som legger til rette for økt deltakelse hos de ansatte når det kommer til å involvere seg i nyskaping på arbeidsplassen. Foreløpig problemstilling er:

Hvordan påvirker organisasjonskulturen til Finn.no deres arbeid med å legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon?

Informanter er valgt ut på bakgrunn av det jeg tror vil være mest hensiktsmessig for å få gode perspektiver, hvor jeg tror du kan bidra med nyttig informasjon og synspunkter på hvordan Finn.no gir ansatte en aktiv rolle i innovasjonsprosessen.

Hva innebærer det for deg å delta?
Deltakelsen vil bestå av ett intervju med varighet på ca. 45 minutter, og mulighet for oppfølgingsspørsmål via e-post eller telefon i etterkant hvis det skulle bli nødvendig.

De aktuelle temaene for dybdeintervjuet vil være spørsmål rundt:

- Hvordan dere jobber med medarbeiderdrevet innovasjon i praksis
- Tanker/meninger rundt prosessene og resultatene det har gitt
- Ansatte som ressurs utover avtalte arbeidsoppgaver
- Arbeidsplassens kultur med tanke på samspill, ledelse og innovasjon
- Nyskaping som mål og utfordring

Med din tillatelse ønsker jeg å benytte lydopptaker under intervjuene, slik at vi kan få en fin flyt i samtalen. Det vil også bli tatt notater ved siden av ved behov. Du har til enhver tid rett til å ikke svare på et spørsmål, eller trekke deg fra intervjuet.

Hva skjer med dine opplysninger?

Dersom det er i orden, ønsker jeg å benytte din avdeling i Finn.no i oppgaven, dette medfører at du kan bli gjenkjent av de som leser oppgaven. Om dette ikke er ønskelig respekteres det og du vil anonymiseres. Jeg ønsker også muligheten til å benytte sitat fra intervjuene i min oppgave. Hvis dette blir aktuelt vil du få muligheten til å foreta en sitatsjekk og en godkjenning.

Jeg vil kun benytte opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Det er kun jeg som har tilgang til lydopptakene, disse vil bli slettet når oppgaven er sensurert. Ditt navn og kontaktinformasjon vil lagres adskilt fra øvrige data, disse vil også bli slettet ved sensur.

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Studien er meldt til personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn, dette gjøres ved å ta kontakt med meg via e-post: helene.grova@gmail.com. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hvis du ønsker å delta

Hvis du ønsker å delta i min studie ta gjerne kontakt med meg så fort som mulig så vi kan avtale et tidspunkt for intervjuet. Jeg kan nåes på mobil: 974 74 407 eller på epost: helene.grova@gmail.com

Før intervjuet ønsker jeg at du fyller ut samtykkeerklæringen som er på side 4 i dette skrivet (sett kryss og signer med dato og underskrift).

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med meg eller min veileder: Asbjørn Karlsen, Professor ved Instituttet for Geografi ved NTNU

Telefon: 735 91 915

E-post: asbjorn.karlsen@ntnu.no

Med vennlig hilsen

Helene Grova

Telefon: 974 74 407

E-post: helene.grova@gmail.com

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *"Ansatte - mer enn arbeidskraft"* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ❑ å delta i dybdeintervju
- ❑ at det benyttes lydopptaker i dybdeintervjuet
- ❑ at jeg kan kontaktes for oppfølgingsspørsmål ved behov
- ❑ at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes i oppgaven
- ❑ at sitater fra intervjuene med meg benyttes i oppgave etter sitatsjekk
- ❑ at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til sensuren er forfalt (ca. September 2020).

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Før intervjuet

- Introduksjon av meg og studien
- Minne om at de kan velge å ikke svare på spørsmål (trekke seg om nødvendig)
- Minne om at jeg (forsker) og h*n (informant) har et ansvar om at personopplysninger om andre som ikke er en del av utvalget ikke kommer frem. Informer om at jeg legger opp til dette i spørsmålene, og skulle det skje at informanten sier noe som overtrer dette, vil jeg sensurere det vekk slik at det ikke blir med videre som data i studien.

Introduksjon

1. Kan du fortelle meg litt om deg selv, hvor lenge har du jobbet her, hvilken stilling har du, har du jobber i andre deler av Finn.no eller Schibsted tidligere?
2. Har du jobbet i arbeidsgrupper mens du har vært hos Finn.no?
3. Har du eller har du hatt ansvaret for en gruppe mennesker, som for eksempel prosjektleder eller avdelingssjef?

Kartlegging

4. Jeg har lyst til å få en bedre forståelse av hvordan dere jobber med og utfører medarbeiderdrevet innovasjon, så jeg lurte på om du kan sette deg inn i denne situasjonen og fortelle meg hvordan du hadde gått frem:
   a. Du har kommet på en ide, en forbedring eller noe helt nytt som du mener at hadde forbedret arbeidsplassen, hvordan ville du gått frem for å få dele og gjennomføre ideen?
   b. Har du forøvrig vært i den situasjonen før eller sett noen av kollegaene dine være der (fortell)?

Tema 1 Lederstøtte

5. Hvordan synes du lederen din opptrer når en medarbeider/du kommer med forslag til en endring på arbeidsplassen?
6. Jeg har lest om verdiene deres, hvor "sult" kommer opp. Her står det at "dere har som mål å utvikle dere kontinuerlig". Hvordan synes du dette kommer til syne i hverdagen?

Tema 2 Autonomi

7. I hvor stor grad synes du at du får frihet til å ta beslutninger?
8. Hvordan opplever du lederen din i en sånn situasjon? Hvordan opptrer han/hun? Er de tilgjengelige og oppmuntrende?
9. Er det noe du skulle ønske var annerledes rundt en slik situasjon, hvor du kommer på en ny ide til den muligens er implementert?

Tema 3 Samarbeid

10. Får dere mulighet til å jobbe sammen med andre kollegaer om ulike prosjekter, hvordan er i så fall det?
11. Får dere mulighet til å samarbeide på tvers av avdelinger?
    a. Hvordan er i så fall det?
    b. Er det noe dere ønsker?
    c. Eller synes er ekstra utfordrende?

c. Hvordan synes du samarbeidet påvirker arbeidshverdagen din?

Tema 4 Internt klima

d. Hvordan merker du at Finn.no legger til rette for innovasjon og utvikling?
e. Hvordan opplever du at kollegaene, både "likemenn" og ledere stiller seg til at man kommer med endringsforslag utover de gangen man kanskje blir spurt direkte? Synes du de kommuniserer meningene sine på en god måte eller forblir mye opp til egen tolkning?

Etter intervjuet

- Takk for at deltakelsen
- Minn om at de kan kontakte meg om de har oppfølgingsspørsmål
- Jeg kontakter de angående sitatsjekk om nødvendig

Helene Grova

Medarbeidere - mer enn arbeidskraft

NTNU

Kunnskap for en bedre verden