

748957

748537

747936

Antall ord: 19 389

# BCR3102

## BACHELOROPPGAVE

# En studie om medarbeiderdrevet innovasjonskultur



Høgskolen Kristiania

VÅR 2017

*“Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”*

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt bachelorstudium i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania, våren 2017. Oppgaven er et resultat av tre kunnskapsrike år. Ved å skrive denne bacheloroppgaven har vi utviklet oss faglig innenfor temaet medarbeiderdrevet innovasjon, selv om det til tider har vært utfordrende.

Vi vil takke respondentene som har satt av tid til å snakke med oss. Takket være dem har vi fått god innsikt i bedriftene, som har gitt oss et bedre perspektiv på vårt teoretiske grunnlag. Videre vil vi takke vår veileder Camilla Bakken Øvald, som har gitt oss god veiledning gjennom hele prosessen. En stor takk til Petter som har hjulpet oss med mange gode innspill. Vi vil også takke venner og familie som har vært tålmodige med oss gjennom disse tre studie årene.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid, og et godt vennskap gjennom studiet.

God lesning!

Oslo 14.05.2017

## Sammendrag

Vår oppgave omhandler medarbeiderdrevet innovasjonskultur. Å ha en kultur som bidrar til at organisasjonens medlemmer kontinuerlig ønsker å streve etter innovasjon, er viktig for å lykkes med innovasjon.

I vår oppgave har vi tatt utgangspunkt i en tidligere undersøkelse utført av Aasen, Amundsen, Gressgård og Hansen for å undersøke kjennetegn ved en MDI-kultur. Vi ønsket å se om disse kjennetegnene fortsatt er til stede i dag. De kulturelle kjennetegnene er: Engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, autonomi, tillit, trygghet, toleranse, åpenhet og utviklingsorientering. På bakgrunn av dette er vår problemstilling: *“Er de ni kulturelle kjennetegnene ved medarbeiderdrevet innovasjonskultur til stede i innovative bedrifter i dag?”*. Denne problemstillingen er avgrenset til tre norske bedrifter som arbeider med innovasjon. Bedriftene er av ulik størrelse og fra ulike bransjer. For å besvare problemstillingen har vi brukt kvalitativ metode, hvor vi til sammen gjennomførte fem individuelle intervjuer.

Ut i fra datainnsamlingen og analysen, kom vi frem til at vi kan gjenkjenne alle trekkene i to av bedriftene vi undersøkte. I den siste bedriften var noen trekk til stede, noen var for utydelige til å konkludere, og andre trekk var ikke tilstede. Et funn i vår undersøkelse er at bedriftens størrelse kan ha betydning for om kjennetegnene er til stede eller ikke.

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	6
1.2 Problemstilling .....	7
1.3 Avgrensing gjennom definisjon av begreper .....	7
1.3.1 Medarbeiderdrevet innovasjon .....	7
1.3.2 De ni kulturelle kjennetegnene .....	7
1.3.3 Innovasjon og innovative bedrifter .....	8
1.4 Våre bedrifter .....	9
1.4.1 Bedrift 1 .....	9
1.4.2 Bedrift 2 .....	9
1.4.3 Bedrift 3 .....	9
2.0 Teori .....	9
2.1 Engasjement, samarbeidsorientering og stolthet .....	9
2.1.1 Engasjement .....	10
2.1.2 Samarbeidsorientering .....	11
2.1.3 Stolthet .....	12
2.2 Autonomi, tillit, trygghet og toleranse .....	12
2.2.1 Autonomi .....	13
2.2.2 Tillit .....	13
2.2.3 Trygghet .....	14
2.2.4 Toleranse .....	15
2.3 Åpenhet .....	16
2.4 Utviklingsorientering .....	17
3.0 Metode og datainnsamling .....	18
3.1 Valg av undersøkelsesdesign .....	18
3.2 Valg av metode .....	18
3.3 Datainnsamling og intervjuguide .....	19
3.4 Utvalg .....	19
3.5 Prosessen ved innhenting av data .....	20
3.6 Analyse av datamaterialet .....	20
3.7 Reliabilitet (pålitelighet) .....	21
3.8 Validitet .....	22

3.8.1 Intern gyldighet.....	22
3.8.2 Ekstern gyldighet (overførbarhet) .....	23
3.9 Etikk .....	24
4.0 Analyse .....	24
4.1 Engasjement .....	24
4.2 Samarbeidsorientering.....	27
4.3 Stolthet .....	30
4.4 Autonomi.....	32
4.5 Tillit.....	34
4.6 Trygghet .....	36
4.7 Toleranse .....	40
4.8 Åpenhet .....	44
4.9 Utviklingsorientering .....	46
5.0 Konklusjon.....	49
5.1 Engasjement .....	49
5.2 Samarbeidsorientering.....	49
5.3 Stolthet .....	50
5.4 Autonomi.....	50
5.5 Tillit.....	50
5.6 Trygghet .....	51
5.7 Toleranse .....	51
5.8 Åpenhet .....	52
5.9 Utviklingsorientering .....	52
5.10 Svar på problemstillingen.....	52
6.0 Forslag til videre forskning.....	53
7.0 Litteraturliste.....	55

## Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide - Medarbeider

Vedlegg 2: Intervjuguide - Leder

## Figurer

Fig 1.1 De ni kulturelle kjennetegnene

## 1.0 Innledning

I dagens samfunn har innovasjon blitt en del av hverdagen, som gjør at flere bedrifter ønsker å bli assosiert med innovasjonsbegrepet (Gjelsvik 2007, 15). I følge Johnsen og Pålshaugen (2011, 13) har innovasjon blitt en trend, og trender har som regel en livssyklus. Innovasjon kan plasseres i oppgangsfasen i et slikt trendbilde, og på bakgrunn av dette tror vi at organisasjoner må arbeide mer med innovasjon i fremtiden. Det er derfor viktig at organisasjonen legger til rette for innovasjonsarbeid. Å kunne utvikle nye og levedyktige tjenester er nødvendig for at bedrifter skal kunne ha et langt og lønnsomt liv, gjennom vekst og omstilling. Dette kan ha betydning for bedriftens suksess (Gjelsvik 2007, 16-17). I følge Aasen og Amundsen (2011, 164) er kultur viktig for å lykkes med innovasjon. Man må utvikle en kultur som bidrar til at medlemmene av organisasjonen kontinuerlig ønsker å streve etter innovasjon (Aasen og Amundsen 2011, 170).

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi ønsket å ta utgangspunkt i allerede eksisterende forskning, gjort av Aasen, Amundsen, Gressgård og Hansen (2012). Undersøkelsen ble publisert i 2012 og det ble forsket på norske virksomheter og deres innovasjonsevne. De ønsket å undersøke hva som beskriver organisasjoner som gjennomfører vellykket medarbeiderdrevet innovasjon. Det ble gjennomført en kvalitativ undersøkelse av både ledere og medarbeidere i 20 norske bedrifter, som var kjent for å involvere ansatte i innovasjonsarbeid (Aasen et. al. 2012, 57-58).

Den tidligere undersøkelsen til Aasen et. al. (2012) studerte de tre aspekter som omhandlet medarbeiderdrevet innovasjon. Disse var midler og verktøy, kultur og roller i organisasjonen (Aasen et al 2012, 57). Vi har kun valgt å fokusere på deres funn om kultur. I denne undersøkelsen kom forskerne frem til ni kulturelle kjennetegn; **engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygghet, utviklingsorientering, åpenhet og autonomi** (Aasen og Amundsen 2011, 173) Alle de ni kulturelle trekkene i undersøkelsen ble gjenkjent i de ulike bedriftene, selv om ikke alle trekkene var presentert i hver enkelt bedrift (Aasen et. al. 2012, 62).

## 1.2 Problemstilling

Da undersøkelsen ble publisert i 2012, er vi interessert i å undersøke om de kulturelle kjennetegnene også er aktuelle for norske bedrifter i dag. På bakgrunn av dette er vår problemstilling som følger:

*“Er de ni kulturelle kjennetegnene ved medarbeiderdrevet innovasjonskultur til stede i innovative bedrifter i dag? “*

Vi velger videre å avgrense oppgaven til en kvalitativ undersøkelse hos tre norske bedrifter, og se hvorvidt de ni kulturelle kjennetegnene er til stede i disse bedriftene i dag.

## 1.3 Avgrensing gjennom definisjon av begreper

Vi vil nå definere begrepene i vår problemstilling, for å avgrense ytterligere.

### 1.3.1 Medarbeiderdrevet innovasjon

I begrepet “medarbeiderdrevet innovasjon”, som vi videre i oppgaven forkorter til MDI, blir medarbeiderne ansett som kilden til innovasjon. MDI defineres som innovasjon gjennom nye produkter, prosesser eller tjenester, som bringes ut gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess. Innovasjoner er basert på systematisk bruk av ideer, kunnskap og erfaringer fra ansatte, som har en positiv virkning på organisasjonens innovasjonsevne. Denne definisjonen inneholder også antagelsen om at ansatte har kompetanse og ideer, som vil styrke organisasjonen evne til å være innovativ. Denne antagelsen retter seg mot Skandinavias arbeidsliv, hvor involvering av ansatte i utviklingsaktiviteter har vært sentralt (Aasen et. al. 2012, 58).

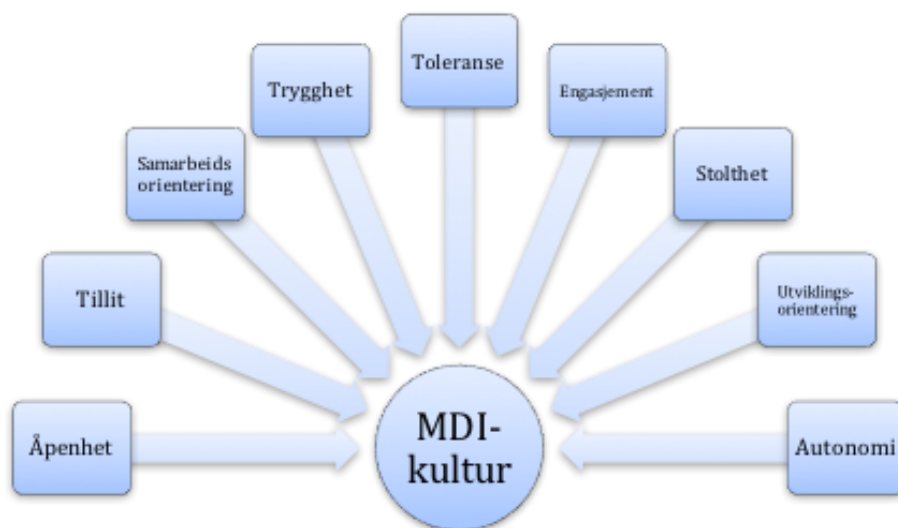
### 1.3.2 De ni kulturelle kjennetegnene

I undersøkelsen gjort av Aasen et. al. (2012, 62) ble kulturen ansett som tradisjoner av bestemte handlinger og tanker. Forskerne fant ut at kulturen inneholdt medarbeidere med høyt **engasjement** for innovasjonen og for det arbeidet de gjorde i virksomheten. **Samarbeid** og enighet om at dette var en viktig del av kulturen i virksomheten, var nøkkelen til gode innovasjonsaktiviteter. De ansatte eide en **stolthet** av å jobbe i bedriftene, i form av høy trivsel. Kulturen var preget av **tillitsfulle** relasjoner, samt en høy **toleranse**, der man erkjente at folk var forskjellige. Dette ble også koblet til at de ansatte følte seg **trygge** på hverandre,

slik at alle kunne dele erfaringer, kunnskap eller ideer. Hele virksomheten var enige om at **utvikling** var en viktig del av jobben deres, både i form av forbedring og ved å tenke nytt. Forskningen viser at kanskje det viktigste grunnlaget for tilrettelegging av innovasjon, var **åpenhet**. Dette var både i form av innsyn i dokumenter som legges til grunn for beslutninger, og hvordan ledere velger å lytte til innspill fra ansatte. Det siste kjennetegnet er **autonomi** som beskriver graden av innflytelse og ansvar gitt til medarbeiderne, både hvordan de ansatte tar ansvar, men også hvordan ledere delegerer ansvar og kontroll. Se figur 1.1.

Disse kjennetegnene vil videre utdypes i teorikapittelet.

Fig 1.1 De ni kulturelle kjennetegnene



### 1.3.3 Innovasjon og innovative bedrifter

Aasen og Amundsen sin definisjon av innovasjon er; "innovasjon handler altså om at noe nytt blir til, enten det er et konkret produkt eller nye måter å gjøre ting på, og at dette blir tatt i bruk og får en konsekvens" (2011, 39).

Vi velger å definere innovative bedrifter, for å være bedrifter som arbeider med innovasjon ut i fra den ovennevnte definisjonen. For å avgrense innovative bedrifter ytterligere, har vi valgt å ta utgangspunkt i Innomag sine kåringer over Norges mest innovative bedrifter (Innomag). På denne måten kan vi kvalitetssikre at bedriften vi undersøker er innovative.



## **1.4 Våre bedrifter**

Vi skal besvare denne problemstillingen ved å undersøke tre ulike bedrifter. Vi har innhentet informasjon fra tre ledere knyttet til innovasjonsavdelinger, og to medarbeidere som jobber spesifikt med innovasjon.

### **1.4.1 Bedrift 1**

Bedrift 1 er en norsk bedrift med 400 faste ansatte. Bedriften er et teknologifirma, og jobber aktivt med innovasjon. De har en sterk merkevare, og er datterselskapet til et av Norges største mediekonsern. I denne bedriften fikk vi kun muligheten til å intervju en leder, og ikke en medarbeider.

### **1.4.2 Bedrift 2**

Bedrift 2 er en liten norsk bedrift med 40 ansatte. De jobber med PR og kommunikasjon, og ønsker å utvikle nye måter og kommunisere på. Bedriften er relativ ny, men de har likevel vunnet flere priser og fått mye anerkjennelse for deres innovasjonsevne. Vi fikk muligheten til å intervju både leder og medarbeider fra denne bedriften.

### **1.4.3 Bedrift 3**

Bedrift 3 er en av Norges største IT-selskap og har over 9000 ansatte spredt over hele Norden, samt land i Europa og Asia. De står bak en rekke innovasjoner, som har endret menneskers måte å bruke tjenester i samfunnet på. På lik linje som den ovennevnte bedriften, fikk vi også her muligheten til å intervju leder og medarbeider.

## **2.0 Teori**

Vi vil nå presentere de ni kulturelle kjennetegnene. Mange av disse kjennetegnene er sterkt knyttet opp imot hverandre, og vil i stor grad påvirke hverandre på ulike måter. Likevel vil vi forsøke å adskille kjennetegnene så godt det lar seg gjøre.

### **2.1 Engasjement, samarbeidsorientering og stolthet**

Forskningen til Aasen et. al. (2012) kom frem til en gruppe med tre kulturelle kjennetegn; engasjement, samarbeidsorientering og stolthet. De fant ut at i organisasjoner med en vellykket MDI-kultur var de ansatte villige til å jobbe jevnt med forbedring, slik at de sammen kunne oppnå de organisatoriske målene. De følte en sterk tilhørighet til arbeidsplassen, og hele kulturen var preget av å fremme konstruktiv dialog og involvering på

tvers av de organisatoriske grensene. Samarbeid var noe de mente var essensielt for å oppnå de beste resultatene. Både ledere og andre ansatte var tydelige på at de var stolte over arbeidsplassen sin (Aasen et. al. 2012, 64-65).

### **2.1.1 Engasjement**

Undersøkelsen til Aasen et. al. (2012) konkluderte med at de ansatte som hadde høyt engasjement for innovasjon, også lyktes godt med MDI-kultur (Aasen og Amundsen 2011, 174). Dette gjaldt ikke bare engasjementet for innovasjon, men også engasjementet knyttet til organisasjonen. De ansatte hadde motivasjon til å gjøre en ekstra innsats for å lykkes, og var villige til gjøre mer enn det mest nødvendige for at de skulle nå de organisatoriske målene (Aasen et. al. 2012, 65). Ledelsen var også viktig for engasjementet, både gjennom å motivere de ansatte og ved at de viste initiativ overfor de ansatte på jobben (Aasen et. al. 2012, 63).

Ledelsen kan i følge Mikkelsen (2014, 41) utvikle engasjement gjennom langvarig ansettelse, investeringer i opplæring og utvikling, og belønningsformer som forsterker samarbeid i organisasjonen. Dette støttes av Baron og Kreps (siteret i Gjelsvik 2007, 62), som sier at ledere kan øke engasjement gjennom langsiktige ansettelsesforhold og investering i videreutdanning. De legger også til at det kan være hensiktsmessig med selvstyrte team og flate hierarkier, dersom man skal oppnå engasjement hos de ansatte. Dersom ledelsen oppnår et slikt engasjement vil medarbeiderne blant annet jobbe for organisasjonens beste. De vil også være fleksibel i form av at de er forberedt til å påta seg oppdrag ved siden av den vanlige arbeidsmengden og bidra med ideer og løsninger som gagnar organisasjonen (Gjelsvik 2007, 62).

Bang (2011, 128) og Ind (2007, 75) redegjør for at høy grad av involvering og medbestemmelse i organisasjonen kan føre til et høyere engasjement. Bang (2011, 128) mener grunnen til dette er at det skaper en følelse av eierskap, som gjør at medlemmene tar ansvar for det som skjer i organisasjonen. Slik medbestemmelse og involvering kan oppstå frivillig, hvor de ansatte selv blir så engasjerte at de ønsker høyere grad av involvering. Det kan også oppstå i form av vedtatte rutiner og strukturer.

### 2.1.2 Samarbeidsorientering

Undersøkelsen til Aasen et. al. (2012) fant ut at det essensielle for å oppnå god kvalitet på sine innovasjonsaktiviteter, var når hele organisasjonen var opptatt av godt samarbeid, og enige om at det var slik kulturen i bedriften fungerte (Aasen og Amundsen 2011, 174). Det var en generell enighet i hele organisasjonen, både hos de ansatte og ledelsen, slik at hele prosessen var preget av konstruktiv dialog og godt samarbeid både horisontalt og vertikalt i organisasjonen (Aasen et. al. 2012, 65). De mente også at lederens rolle i innovasjonsprosessen heller burde være en samtalepartner fremfor å instruere, slik at det blir fritt spillerom for å utvikle ideprosessen, og for å tilrettelegge for godt samarbeid mellom leder og ansatt (Aasen et. al. 2012, 64).

Kanter (sitert i Gjelsvik 2007, 65) forteller at en blanding av profesjoner og funksjonsområdet kan gi ulike perspektiver fra de ansatte, som en innovasjon har behov for. Jacobsen og Thorsvik (2013, 101) foreslår at organisasjonsstrukturen kan struktureres med prosjektarbeid med en utpreget tverrfaglig sammensetning. Fordelene ved dette er at organisasjonen kan utnytte de ansattes kompetanse.

For å finne ut av hvordan de ulike bedriftene samarbeider, har vi i dette tilfellet valgt å fokusere på hvordan de samarbeider på tvers av organisatoriske grenser. Organisatoriske grenser kan blant annet være den formelle strukturen eller ulike fagområder (Aasen og Amundsen 2011, 143). Aasen og Amundsen redegjør videre for ulike barrierer som samarbeid på tvers av de organisatoriske grensene kan skape. For det første kan det være at ulike grupper i organisasjonen ikke er villige til å søke kunnskap og inspirasjon andre steder i organisasjonen. Dette kan utvikles fra holdningen om at man burde løse problemet innad i gruppen, eller at man ikke vil avsløre at de har problemer. En annen barriere er at det kan oppstå konkurranse mellom kollegaer, da konkurranse kan gjøre at man ikke er villige til å hjelpe hverandre eller søke hjelp. Dersom det oppstår konkurranse mellom avdelinger i organisasjonen, kan dette hindre samarbeidet. Dette kan føre til at man jobber for egne interesser, og ikke for organisasjons mål (Ibid.). Ofte vil også store organisasjoner ha problemer med å samarbeide, på grunn av den konkrete størrelsen og at det er vanskelig å vite hvor man skal henvende seg dersom det er stor fysisk avstand. Godt samarbeid må fungere til tross for dette, og organisasjonen må legge til rette for at den fysiske avstanden skal bli mindre (Aasen og Amundsen 2011, 144-145). Dette kan gjøres gjennom "workplace design". "Workplace design" er et fagfelt som handler om hvordan den fysiske utformingen

av arbeidsplassen, påvirker samarbeidet og innovasjonen (Aasen og Amundsen 2011, 160). Dette handler blant annet om hvordan organisasjonen benytter seg av et åpent landskap eller lukkede kontorer. Åpne landskap, grupperom eller møterom, tilrettelegging for spontant samarbeid ved ulike møteplasser og gjennomfartsårer, er utforminger som tilrettelegger for samarbeid (Ibid.).

### **2.1.3 Stolthet**

God kultur for innovasjon er også sterkt knyttet til at de ansatte føler en stolthet over å jobbe i bedriften. Dette ble vist både gjennom høy trivsel og lav turnover (Aasen og Amundsen 2011, 174). Det kommer tydelig frem i undersøkelsen at de ansatte følte tilhørighet på arbeidsplassen, og både ansatte og ledere var tydelig stolt over å jobbe i sin virksomhet (Aasen et. al. 2012, 65).

Jacobsen og Thorsvik (2013, 127) mener at en sterkere følelse av tilhørighet, vil redusere usikkerheten og utrygghet. Fellesskapet er altså viktig for trivselen, og da til slutt stoltheten knyttet til bedriften. Dersom de ansatte identifiserer seg med bedriftens kultur og identitet, kan dette føre til at man snakker positivt om organisasjonen utad, og er “ambassadører”. De mener også at en slik tilhørighet fører til lavere fravær og turnover.

Stolthet og tilhørighet kan knyttes til lav turnover. Turnover er nivået på antall ansatte organisasjonen bytter ut (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 183). Det vil som regel alltid være ansatte som slutter i organisasjonen, men det kan også være knyttet til arbeidsforholdene. Man kan anta at stolte ansatte har en tendens til å være mer lojale mot arbeidsplassen, og vil derfor bli værende i organisasjonen over en lengre tidsperiode.

Medarbeiderundersøkelser kan benyttes til å måle jobbtilfredsheten, for å undersøke hvorvidt det er høy trivsel i bedriften slik som Aasen og Amundsen (2011, 174) redegjør for. Ved å benytte seg av dette kan man kartlegge arbeidsmiljø og arbeidsinnhold, og hvordan dette påvirker trivselen på arbeidsplassen (Knardahl 2014, 416).

## **2.2 Autonomi, tillit, trygghet og toleranse**

I undersøkelsen til Aasen et.al. (2012) ble autonomi, tillit, trygghet og toleranse ansett for å være viktige kulturelle trekk. Det var nødvendig at leder og medarbeider hadde tillit til hverandre, for at man skulle arbeide selvstendig. Dette betydde at ledere kunne delegere

besluttingsmyndighet til de ansatte, og stole på deres evne til å fortsette arbeidet. Ansvar var derfor en viktig del av tillitsforholdet. Ifølge undersøkelsen ble ansvar både akseptert og verdsatt av de ansatte. Denne formen for ansvarsfordeling og gruppeautonomi viste seg å utløse kreativitet og energi blant de ansatte (Aasen et. al. 2012, 65). I tillegg viste det seg at i suksessfulle MDI-organisasjoner, var mangfold ansett som en fordel. Anerkjennelse av at menneskene var forskjellig, gjorde at de utfylte hverandres ferdigheter. Toleranse for feil viste seg å være viktig for organisatorisk læring og muligheter for forbedring (Aasen et. al. 2012, 65).

### **2.2.1 Autonomi**

Undersøkelsen til Aasen et. al (2012) fant ut at autonomi var en viktig faktor for å ha en MDI-kultur. Selvstendighet, uavhengighet, selvstyring, innflytelse og ansvar i ulike oppgaver ble ansett som viktige faktorer for kultur og innovasjon. Likevel kunne det være vanskelig for en leder å gi fra seg ansvar, da dette kunne gjøre at ledelsen mistet sin kontroll. Autonomi handler både om å få ansatte til å ta ansvar, og at leder gi fra seg ansvar. Det handler også om å ha tillit og kontroll over eget arbeid, ved å ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor gitte rammer (Lai, 2013, 167). Det har også vist seg at autonomi kan være en faktor som kan øke indre motivasjon hos ansatte, noe som kan gi en positiv effekt på innovasjonsevnen til organisasjoner (Aasen og Amundsen 2011, 174-175).

Team autonomi kan også benyttes dersom man er avhengig av å jobbe godt sammen. Team autonomi kan ses på som selvledelse, da teammedlemmene har direkte kontroll over ledelse og gjennomføring av de oppgavene teamet skal gjøre. Dette kan skje ved at ledelsen gir fra seg ansvar til teamet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 122).

### **2.2.2 Tillit**

Autonomi handler om tillit, og tillit er i følge den tidligere undersøkelsen av Aasen et. al. (2012) en viktig forutsetning for innovasjon. Dersom organisasjonen involverer medarbeiderne i innovasjonsprosesser på en god måte, kan organisasjonen anses for å ha tillitsfulle relasjoner. Dersom menneskene i en organisasjon ikke stoler på hverandre, kan dette resultere i at det samhandles mindre. Tillit kan i denne sammenheng anses som et tosidig forhold mellom leder og medarbeider, der tillit gis til hverandre (Aasen og Amundsen 2011, 154).

Organisasjonens kultur kan ha betydning for atferden til organisasjonens medlemmer, og dersom kulturen er sterk vil tilliten mellom ansatte og ledere være sterkere. Gjennom tillit kan man få handlingsfrihet, som kan fremme fleksibiliteten i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127-128).

For å kunne basere et samarbeid på tillit, er det to grunnleggende forutsetninger. For det første må organisasjonen ha en sterk fellesskapskultur, og for det andre må de ansatte være innforstått med at de skal handle med lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Menneskers og grupper tillit kan anses som et resultat av samhandling over tid, og det tar tid å bygge opp, samt at det raskt kan brytes ned. (Jacobsen og Thorsvik 2007, 117). En leder og medarbeiders tillitsforhold kan anses som en grunnmur, for å kunne arbeide effektivt (Kaufmann og Kaufmann 2009, 358-359).

### **2.2.3 Trygghet**

Undersøkelsen til Aasen et. al (2012) kom fram til at et kjennetegn ved MDI-kulturen var at kulturen var preget av deling av kunnskap og ideer. For å kunne gjøre dette var opplevelsen av trygghet blant de ansatte viktig. Ideer som var uvanlige skulle ikke oppfattes som dumme, men oppmuntres. Dette ble kalt organisatorisk oppmuntring, der nye ideer blir møtt positivt, og det var lov å tenke høyt. Støtte og oppmuntring fra kolleger ble ansett som viktig, også i dårlige perioder (Aasen og Amundsen 2011, 175).

Organisatorisk oppmuntring tar for seg ulike aspekter. For det første bør ideer bli støttet og oppmuntret av de ansatte i organisasjonen. For det andre tar det også for seg en støttende og åpen kommunikasjonsflyt på tvers av grupper i organisasjonen. Det er derfor viktig å ha en organisatorisk kultur og struktur som støtter opp under denne typen kommunikasjon. Dette vil mest sannsynlig føre til en effekt på kreativitet og innovasjon (McLean 2005, 236). Måten det kommuniseres på i organisasjonen kan enten være til støtte eller til hinder for innovasjon og kreativitet. En kultur som oppmuntrer til samhandling kan bidra til at man deler ideer (McLean 2005, 237).

I grupper og team utvikles nye ideer gjennom dialog, da de ulike medlemmene som regel har ulik kunnskap og innsikt. Det er derfor viktig med en ledelse som tilrettelegger for trygghet slik at dette bidrar til å skape et miljø der kunnskap, nye erfaringer og innsikt deles (Kaufmann og Kaufmann 2009, 201).

Kreative prosesser er avhengig av at deltakerne føler seg trygge og frie til å komme med egne ideer. Å være kreativ handler om å tenke utenfor boksen. Derfor bør organisasjonen ha et klima som støtter ideskaping. For å skape et slikt klima bør det derfor etableres klare normer og spilleregler for hvordan gruppen skal arbeide, samt klargjøre hvilke faktorer og forhold som kan gi gruppemedlemmene den nødvendige tryggheten (Schei og Sverdrup 2011).

#### **2.2.4 Toleranse**

Virksomheter som lykkes med MDI, er preget av en form for “raushet i kulturen”. Dette trekket er kalt for toleranse, og kan illustreres ved hjelp av to ulike forhold. For det første så ser det ut til å være en erkjennelse av “at folk er forskjellige” i virksomheten. Man kan anta at dette gjør terskelen for å komme med forslag og ytringer i forhold til forbedringer, lavere. For det andre synes det å eksistere en toleranse for feil. Dette reduserer sannsynligheten for at ansatte velger å skjule feil, og kan dermed indirekte øke muligheten for læring (Aasen og Amundsen 2011, 174). En kultur der man ikke tolerer feil, vil også ha vanskeligheter med å komme med nye ideer (Nærings- og handelsdepartementet 2011).

Kvalnes (2010, 35) sier at godt lederskap forutsetter at lederen forholder seg konstruktivt til medarbeidernes tendens til å feile. Han sier videre at feil kan være en uvurderlig kilde til læring og utvikling, samt at i miljøer der man skal skape noe nytt, må man ha toleranse for feil (2010, 36). Det er også viktig at lederen forstår sin egen påvirkelse når det gjelder det å forholde seg til feil. Lederen vil bli sett på som et forbilde og skaper holdningene til hvordan man agerer dersom feil skulle oppstå (Kvalnes 2010, 36). Dersom lederen slår brutalt ned på feil, kan det resultere i at antall feil reduseres, men det kan også føre til at medarbeidere vil ha vanskeligheter med å innrømme feil (Kvalnes 2010, 38).

Videre er det viktig at det finnes mangfold i en organisasjon. Dette for å kunne dekke en rekke kunnskaper og ferdigheter (Mikkelsen 2014, 131). Forskning gjort av Jackson, Joshi og Erhardt (sitert i Mikkelsen 2014, 132) konkluderer med at når det er mangfold i et team, vil det være større sannsynlighet for at teamene har de forutsetningene de trenger for å gjøre oppgavene sine.

For å oppnå en organisasjon som bærer preg av toleranse, kan det være nyttig å ha en støttende ledelse og organisatorisk støtte, som kan legge til rette for dette. Disse to begrepene

kan anses for å ha samme betydning. Organisatorisk støtte defineres av Kuvaas og Dysvik som i hvilken grad medarbeiderne opplever at organisasjonen er opptatt av deres bidrag til organisasjonen, og bryr seg om de ansattes velvære (2012, 70). Yukl definerer støttende ledelse som “a wide variety of behaviors that show consideration, acceptance and concern for the needs and feelings of other people” (2013, 77). I en undersøkelse gjort av Rhoades og Eisenberger (sitert i Kuvaas og Dysvik 2012, 70) fant de ut at organisatorisk støtte har en positiv innvirkning på arbeidsprestasjoner, og at dette kan redusere turnover. Forhold som kan knyttes til medarbeiderne sin opplevelse av organisatorisk støtte er opplevd lederstøtte og autonomi (Kuvaas og Dysvik 2012, 70).

### **2.3 Åpenhet**

I undersøkelsen til Aasen et.al (2012) fant de ut at åpenhet var en stor del av en suksessfull implementering av MDI praksiser. I den norske MDI-undersøkelsen har begrepet ”åpenhet” en litt annen betydning enn i andre studier. De fokuserer på at åpenhet handler om innsyn i dokumenter som er ment som grunnlag for beslutninger. Åpenhet handlet også om lederens vilje til å lytte når de ansatte kommer med innspill, samt tilgangen til ulike fora for åpne diskusjoner mellom ledere og medarbeidere, der medarbeiderne kunne være “uenig med direktørene” (Aasen og Amundsen 2011, 175).

Det må finnes en forståelse blant lederne, om at de beste resultatene oppnås dersom det finnes et godt samspill mellom ledelsen og resten av medarbeiderne. Manglende åpenhet kan få mange negative konsekvenser. De ansatte kan få følelsen av at ledelsen holder på med noe drastisk, som ikke alle får vite om. Dette kan føre til spekulasjoner og rykter, som igjen vil skape mer uro (Erlie 2006, 59).

Åpenhet kan i denne sammenheng også knyttes til desentralisering. Dersom en organisasjon er desentralisert, vil det si at beslutningsmyndigheten i stor grad er delegert nedover i hierarkiet (Busch, Vanebo og Dehlin 2010, 179). Det å ha en sentralisert organisering, der de fleste beslutninger blir tatt øverst i hierarkiet, vil føre til en “tung-grodd” og lite fleksibel organisasjon (Ibid.). Det er ikke nødvendigvis de i toppstillingene som alltid kan ta de beste beslutningene. Det vil ofte være de som utfører det daglige arbeidet, som har de beste forutsetningene til å løse problemer som oppstår på arbeidsplassen (Busch, Vanebo og Dehlin 2010, 180). Sentralisering kan også virke hemmende i utviklingsfasen på innovasjon, da kontroll av de ansatte kan ødelegge for kreativiteten (Aasen og Amundsen 2012, 99).



Videre vil effektiviteten på arbeidet være større, dersom medlemmene av en organisasjon involverer seg i det som skjer i organisasjonen, og deltar i de ulike beslutningsprosessene. Om de ansatte føler seg mer involvert kan de få mer eierskap til arbeidet, og dette gjør at de tar mer ansvar for det som skjer i organisasjonen (Bang 2011, 128).

## **2.4 Utviklingsorientering**

MDI-forskningen fant ut at organisasjonene var preget av utviklingsorientering. Dette betyr at de var opptatt av at endring var en naturlig del av jobben, og at de stadig måtte tenke nytt. For lederne var det viktig at det ble bygd en kultur hvor endring ble sett på som noe positivt og som representerte en mulighet (Aasen et. al 2012, 65-66).

Det vil være viktig for en organisasjon å kunne klare å omstille seg fortere, og endre seg i takt med omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 384-385). Når man skal gjennom en omstillingsprosess er det viktig at man går tidlig ut med informasjon om eventuelle endringer, og involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser. Ved å gjøre dette kan man redusere usikkerheten og avklare misforståelser (Jacobsen og Thorsvik 2013, 396).

Videre sier undersøkelsen til Aasen et. al. (2012) at det i en MDI-kultur, er viktig at kunnskapen man tilegner seg blir gjort eksplisitt og utnyttes av hele bedriften for å tilrettelegge for utvikling (Aasen et. al 2012, 59). Dette kan forklares ved begrepet organisatorisk læring, som innebærer at flere mennesker i organisasjonen lærer, og at organisasjonen handler som én enhet på grunnlag av den nye kunnskapen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 361). En av de viktigste forutsetningene for å utvikle lærende organisasjoner, er at man klarer å avdekke og få fram den tause kunnskapen og få den til å bli eksplisitt kunnskap som alle kan dra nytte av (Jacobsen og Thorsvik 2013, 362). Taus kunnskap er i hovedsak erfaringer som den enkelte har utviklet over tid, men som man har vanskelig for å sette ord på (Jacobsen og Thorsvik 2013, 362). I kontrast til taus kunnskap står eksplisitt kunnskap, som vil være erfaringer og forhold som man kan sette ord på. Eksplisitt kunnskap skrives ofte ned og settes i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer. For at den tause kunnskap skal bli gjort eksplisitt, er man avhengig av å ha tilgang på egen og andres erfaringer. Denne tilgangen får man gjennom handling, samarbeid og i et sosialt nettverk der aktørene både kan gi og be om informasjon, ideer og tilbakemelding (Espedal og Kvitastein 2012, 32).

### **3.0 Metode og datainnsamling**

Vi vil her presentere vårt design og metodevalg, som skal være vårt hjelpemiddel til å besvare vår problemstilling. Kapitlet vil inneholde en redegjørelse av vårt forskningsdesign, som er strategien for vår undersøkelse. Videre vil vi presentere vår valgte metode for å innhente data. Deretter vil vi informere om utvalg, hvordan vi gjennomførte analysen, og videre evaluere vår prosess i henhold til validitet og reliabilitet. Til slutt vil vi avklare etiske dilemmaer rundt vår forskningsprosess.

#### **3.1 Valg av undersøkelsesdesign**

Det finnes ulike typer design som passer til ulike typer problemstillinger, og valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens validitet (Jacobsen 2015, 89). Vi har valgt en eksplorerende problemstilling, der hensikten er å få frem en dypere forståelse av hva et fenomen består av (Jacobsen 2015, 80). På bakgrunn av vår problemstilling har vi valgt et fenomenologisk undersøkelsesdesign (Askheim og Grennes 2008, 69). Et fenomenologisk design er opptatt av å forstå fenomener på bakgrunn av respondentenes perspektiv, og beskrive virkeligheten slik de oppfatter den (Ibid.). Vi har valgt å undersøke fenomenet medarbeiderdrevet innovasjonskultur, og ønsker å belyse temaet gjennom respondentenes meninger og forståelse, for å undersøke om de kulturelle kjennetegnene er til stede i dag.

#### **3.2 Valg av metode**

Når man skal gjennomføre en undersøkelse, er hensikten å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må man ha en strategi, for hvordan man skal gå frem. Denne strategien, kaller man for metode (Jacobsen 2015, 15).

Ettersom vi har en eksplorerende problemstilling, vil det være mest hensiktsmessig å velge kvalitativ metode (Askheim og Grennes 2008, 68). Dette er fordi man ønsker å undersøke et fenomen på en grundigere måte (Johannessen et al. 2011, 32). Kvalitativ metode er ofte kjent som intensive studier, som betyr at vi velger å undersøke få enheter (Jacobsen 2015, 134). Vi ønsker å forstå hvordan MDI-kulturen fungerer gjennom et lite utvalg, og få informasjon om respondentenes meninger. Målet med vår oppgave er å få frem respondentenes oppfatning, formidlet gjennom egne ord (Jacobsen 2015, 129).

### **3.3 Datainnsamling og intervjuguide**

Med bakgrunn i vår problemstilling mener vi det er mest hensiktsmessig å innhente rik informasjon fra primærkilder, gjennom et individuelt intervju. Primærkilder er data hentet direkte fra kilden (Jacobsen 2015, 139-140). Dette er også en vanlig form for innhenting av data i fenomenologisk design (Askheim og Grennes 2008, 69-70). Det individuelle intervjuet vil få frem respondentenes holdninger og oppfatninger, samt respondentenes fortolkning og egen mening om det som skal undersøkes (Jacobsen 2015, 147). Vi har også basert oss på sekundærdata, som er teori innhentet av andre. Dette skal vi knytte opp mot primærdata, fordi det ofte er et ideal å bruke ulike typer data, og disse kan brukes for berike og kontrollere hverandre (Jacobsen 2015, 139-140).

Videre benyttet vi oss av en intervjuguide, som er en oversikt over ulike temaer vi skal innom under intervjuet (Jacobsen 2015, 150). Vi har valgt å ha en middels strukturingsgrad i intervjuguiden vår, som vil si at respondentene selv kan ta opp temaer (Jacobsen 2015, 151). Slike intervjuer kan føre til at det blir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et. al. 2011, 139). Vi valgte å lage noen hovedspørsmål som skulle berøre hvert kulturelle trekk. Under disse spørsmålene valgte vi å lage noen underspørsmål som vi skulle stille, dersom respondenten ikke selv svarte på dette under intervjuet. Dette kan være hensiktsmessig for å kunne berøre alle temaene vi ønsker. Se vedlegg 1 og 2 for intervjuguide.

### **3.4 Utvalg**

I fenomenologisk design benytter man seg av individer som har erfaring med fenomenet (Johannessen et. al. 2011, 83). Vi startet derfor med å innhente oversikt over alle mulige bedrifter vi ønsket å undersøke, som drev med innovasjon. Dette kan anses som en teoretisk populasjon. Videre bestemte vi oss for hvem som skulle inkluderes, og ekskluderes. Dette betyr at vi delte opp populasjonen i undergrupper (Jacobsen 2015, 179-180). For å utnytte fleksibiliteten i metoden, har vi valgt å bruke to utvalgsriterier; informasjon og spredning (Jacobsen 2015, 183). Vi valgte de bedriftene vi mente var mest aktuelle, og valgte kun de som var gode på innovasjon. Dette er et utvalgsriterium som blir kalt for utvalg basert på informasjon, og som baserer seg på de menneskene som vi tror kan gi oss mest kunnskap og informasjon, innenfor innovasjon (Jacobsen 2015, 181). Spredning er at man trekker tilfeldige personer ut i fra en gruppe, i vårt tilfelle er det en liten, middels og stor bedrift (Ibid.). Da vi mener at det å ha bedrifter med ulike størrelser, kan gi oss nyansert informasjon.

Vårt utgangspunkt ble derfor Innomag, som årlig kårer de mest innovative bedriftene i Norge, både i private og offentlige sektor (Innomag). Vi kontaktet flere, og fikk til slutt lov til å komme på besøk til tre ganske ulike bedrifter. Vi uttrykte vårt ønske om å intervju en medarbeider som jobbet med innovasjon, samt en leder som kjente innovasjonskulturen i bedriften godt. Dette var fordi vi ønsket å undersøke kulturen fra to ulike sider, både fra et ledelsesperspektiv, samt et medarbeiderperspektiv. Disse personene vil vi referere til som respondenter, da det er personer som har direkte kjennskap til fenomenet vi ønsker å undersøke (Jacobsen 2015, 178). Når vi rekrutterte våre respondenter benyttet vi oss av å sende mail til de respektive bedriftene. Som regel ble vi videresendt til ledelsen i bedriften, og det var også disse som bestemte hvem vi kunne intervju. Vi endte opp med et utvalg på fem respondenter; en leder fra bedrift 1, samt en leder og medarbeider fra både bedrift 2 og 3.

### **3.5 Prosessen ved innhenting av data**

Vi har som tidligere nevnt valgt å ha individuelle intervjuer, og valgte å intervju ansikt til ansikt. Dette kan gi oss en god flyt i samtalen, og det kan redusere distraksjoner. Denne formen for intervju kan også gi oss bedre oversikt over intervjusituasjonen (Jacobsen 2015, 148). Vi valgte å gjøre intervjuet i fenomenets naturlige kontekst. Da intervjuet omhandlet arbeidsplassen til respondentene, anså vi arbeidsplassen som det mest naturlige stedet å gjennomføre intervjuene (Jacobsen 2015, 152). Intervjuene ble holdt på kontorene eller grupperom til de respektive bedriftene.

Vi ønsket å ta opp intervjuene på lydbånd, for at det skulle være enklere for oss i ettertid å transkribere ordrett. Vi startet derfor intervjuet med å spørre om tillatelse til dette. Videre presenterte vi oss selv, og hensikten med undersøkelsen for våre respondenter. Alle respondentene fikk mulighet til å stille spørsmål underveis, dersom de hadde noen. Hvert intervju varte mellom 45-60 minutter. Vi valgte at den samme personen skulle stille spørsmålene under alle intervjuene, for å unngå at spørsmål ble stilt forskjellig til de ulike respondenter. De andre på gruppen som var til stede, inntok en lyttende posisjon og noterte underveis. De kom også med oppfølgingsspørsmål når det var nødvendig.

### **3.6 Analyse av datamaterialet**

En kvalitativ analyse handler om å redusere tekster til mindre ord, setninger og avsnitt. Man binder så disse delene sammen og forstår de i lys av den helheten som dannes (Jacobsen

2015, 198). I vår fenomenologiske analyse valgte vi å transkribere teksten fra hverdagspråk til fagspråk, samtidig som vi fokuserte på å beholde det opprinnelige meningsinnholdet (Askheim og Grennes 2008, 70). Først leste vi over datamaterialet for å få et helhetsinntrykk. Videre tok vi ut meningsbærende elementer i materialet, som gav kunnskap og informasjon om hovedtemaene fra vår teori (Johannessen et. al. 2011, 173). Til slutt analyserte vi informasjonen fra de ulike respondenter opp mot de ni kulturelle kjennetegnene.

### **3.7 Reliabilitet (pålitelighet)**

I henhold reliabilitet vil man i kvalitative undersøkelser, vurdere om resultatene kan ha blitt påvirket. Dette kan være gjennom undersøkelses- eller konteksteffekter som kan ha oppstått når vi har innhentet data (Jacobsen 2015, 241-242).

Undersøkelseeffekt vil i vårt tilfelle vil være intervjueffekten. Dette handler om at respondenten kan bli påvirket av oss som intervjuer (Jacobsen 2015, 242). Da vi alltid var to eller tre personer som var med på intervjuet kan dette ha sine fordeler, ettersom det er flere som kan diskutere oppfattelsene i etterkant av intervjuet. Likevel tror vi også dette kan påvirke respondentene, ved at det kan være enklere å skape en god og trygg relasjon til respondenten dersom man kun er en person. Likevel tolket vi det som at våre respondenter ikke anså det som noe problem at vi var flere, da de pratet godt og jevnt under hele intervjuet. Respondentene kan også ha blitt utsatt for en konteksteffekt. Intervjuene ble holdt på de ansattes arbeidsplass, slik at de skulle føle seg komfortable. Likevel kan dette ha påvirket intervjuet i den grad at de har holdt informasjon tilbake, da det kan føles illojalt å si noe negativt om sin egen arbeidsplass, mens man er på jobben. Vi opplevde også under noen av intervjuene at det forekom avbrytelser, som blant annet innkommende telefonsamtaler og avbrytende kolleger. Det var også en respondent som satt på mailen sin, mens han snakket med oss. Dette kan ha påvirket dataene vi har samlet inn, eksempelvis ved at de ikke fikk sagt alt de tenkte rundt et tema.

Videre har vi gjort vår analyse så grundig som mulig, og vi har hatt diskusjoner i gruppen rundt oppfatninger vi har hatt fra intervjuene. Vi benyttet oss både av notater og lydbånd, og videre i analysen ble vi enige om hva som var relevant og riktig oppfatning. Likevel kan vi aldri si oss sikre på at det vi har lagt vekt på er den virkelige sannheten. Siling kan skje ved at vi velger den informasjonen som passer vårt verdensbilde (Jacobsen 2015, 245). Vi skal ærlig innrømme at bedriftene og respondentene ble oppfattet ulikt. Deler av gruppen hadde gode

assosiasjoner til den ene bedriften, mens andre opplevde dem mer negativt. Vi har likevel hatt objektivitet som mål gjennom hele oppgaven, ved å stille kritiske spørsmål til hverandre.

### **3.8 Validitet**

I kvalitative undersøkelser kan validitet deles inn i to former for gyldighet: intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet sier noe om hvorvidt undersøkelsen faktisk undersøker det vi hatt til hensikt å undersøke. Ekstern gyldighet, også kalt overførbarhet, handler om vi kan overføre våre funn til andre sammenhenger (Jacobsen 2015, 228).

#### **3.8.1 Intern gyldighet**

For å undersøke om våre resultater er en riktig beskrivelse av virkeligheten, vil vi drøfte den interne gyldigheten i vår forskningsprosess. Vi vil først beskrive om våre respondenter gir en sann representasjon av virkeligheten. Dataens gyldighet vil være avhengig av at vi har funnet de riktige kildene (Jacobsen 2015, 229). Da vi gjorde utvalget vårt, valgte vi respondenter vi mente kunne gi oss god informasjon om innovasjonskultur. Vi valgte derfor en liste vi fant på internett, over de mest innovative bedriftene i Norge (Innomag). Vi valgte en liten, en mellomstor og en stor bedrift for å få spredning i vårt utvalg, og våre bedrifter representerte ulike bransjer. Om dette er de riktige kildene, kan vi aldri si oss sikre på, men i vårt tilfelle mener vi at dette utvalget både inneholdt informative personer, og hadde god spredning i form av ulik størrelse på bedriftene for å få frem nyanser. Vi ønsket i utgangspunktet en medarbeider og en leder fra hver av bedriftene for å få frem ulike synsvinkler. Bedrift 1 lot oss kun snakke med leder, og ikke en medarbeider, som kan ha gjort at vi har mistet et verdifullt perspektiv fra denne bedriften. Det kan også ha påvirket resultatet at utvalget ble bestemt av ledelsen i bedriftene. Dersom de utelukkende har valgt personer som de vet er positive til bedriften, kan dette gi et uriktig bilde av bedriftskulturen.

Den interne gyldigheten vil også være avhengig av at kildene har gitt oss riktig informasjon (Jacobsen 2015, 230). Da alle våre respondenter jobbet i innovative bedrifter og kjente til innovasjonsarbeidet, eller var leder for innovasjonsarbeidet, mener vi at kildene våre hadde god kunnskap om fenomenet vi ønske å undersøke. Likevel hadde medarbeider i bedrift 3 nylig blitt ferdig med en mastergrad i innovasjon. Vi kunne derfor til tider få et inntrykk av at hun snakket om det som var mest fornuftig i henhold til det hun har lært, fremfor hva som faktisk var tilfelle i bedriften. På bakgrunn av dette har vi derfor prøvd å være så kritisk som mulig til informasjonen hun gav oss, og kun lagt vekt på det vi oppfattet som troverdig.

De ansatte ga flere ganger uoppfordret informasjon, som gjorde at vi anså informasjonen som deres virkelige oppfatning. Informasjon som kommer uoppfordret, vil gi mer gyldighet – da disse ikke er direkte styrt av forskeren gjennom spørsmål (Jacobsen 2015, 232). Det var også tilfeller hvor vi ikke fikk frem informasjonen vi ønsket, som kan bety at kildene ikke hadde god nok kunnskap om emnet (Ibid.). Det kan også hende at vi som intervjuer ikke stilte spørsmålet på best mulig måte, eller at intervjuene var for korte. Et intervju bør vanligvis vare mellom 1,5 til 2 timer, dette er fordi man ønsker tilstrekkelig relevant informasjon (Jacobsen 2015, 145). Da våre respondenter ikke hadde tid til intervjuer som varte lengre enn 45 til 60 min, kan dette ha betydning for dybden i informasjonen vi innhentet.

Som det tidligere er nevnt, intervjuet vi våre respondenter på deres arbeidsplass, som kan gjøre at de holder tilbake kritisk informasjon. På samme måte som at dette kan påvirke reliabiliteten, kan det også ha en effekt på intern gyldighet. Dette er fordi respondentene kan ha motiver for å lyve, fordi de ikke ønsker å snakke negativt på arbeidsplassen sin (Jacobsen 2015, 232).

### **3.8.2 Ekstern gyldighet (overførbarhet)**

Vi skal videre drøfte overførbarheten, også kalt den eksterne gyldigheten. Dette betyr at en undersøkelse kan generaliseres fra en mindre enhet til en hel populasjon (Jacobsen 2015, 237). Målet med vår oppgave har ikke vært å generalisere, men å kun undersøke om de ni kulturelle kjennetegnene er til stede i bedriftene vi valgte å undersøke. Vi vil derfor si at denne undersøkelsen ikke er representativ for populasjonen. Vår undersøkelse kan likevel fortelle oss om hvor relevante disse kjennetegnene er i de bedriftene vi har undersøkt i dag. Om resultatet kan gjenspeile virkeligheten for andre enn oss som forskere og våre respondenter er vanskelig for oss å si.

Da vi har valgt å sammenlikne våre resultater med en tidligere undersøkelse, kan dette være en validering som kan gi oss informasjon om forskningens gyldighet (Jacobsen 2015, 236). Likevel har den tidligere forskningen et større utvalg, og mest sannsynlig annerledes respondenter, som kan være en grunn til våre resultater ikke nødvendigvis er like.

### **3.9 Etikk**

Når man foretar en undersøkelse er det viktig å fokusere på etikk. I Norge i dag finnes det tre grunnleggende krav. Det første kravet heter informert samtykke som handler om at respondenten skal delta i undersøkelsen frivillig, og ha forståelse om hva undersøkelsen innebærer (Jacobsen 2015, 47). Før vi gjennomførte intervjuene, oppga vi informasjon om vårt tema slik at de på forhånd skulle være klar over hva vi ønsket å undersøke. De hadde også på forhånd gitt sitt samtykke om å være med på undersøkelsen, og var hensiktsmessig informert på forhånd. Når vi møtte respondentene våre gjentok vi igjen at de hadde mulighet til å velge å ikke svare, eller avslutte intervjuet dersom de ønsket dette.

Det andre kravet er at man har rett på privatliv. Dette kan gjøres i form av anonymisering av respondenter (Jacobsen 2015, 47). Da våre respondenter valgte å være anonyme, har vi anonymisert dem til bedrift 1, 2 og 3. Vi har også valgt å ha en lav detaljeringsgrad i henhold til respondentene. Dette gjør det vanskeligere å trekke informasjonen vi fikk tilbake til spesifikke personer (Jacobsen 2015, 50). Vi gjør dette slik at våre respondenter ikke skal unnlate informasjon eller være redd for å si noe negativt, i frykt for å skade omdømme til bedriften.

Videre har respondentene rett på korrekt gjengivelse av den informasjonen de har gitt (Jacobsen 2015, 50). Vi har som forskere vært opptatt av å få frem dataen på en riktig måte, og dette har vært vårt fokus gjennom hele analysen.

## **4.0 Analyse**

Vi skal nå analysere vårt datamateriale opp mot undersøkelsen gjort av Aasen et.al (2012), samt vår teori.

### **4.1 Engasjement**

I følge Gjeldsvik (2007, 62) og Mikkelsen (2014, 41) kan høyt engasjement skapes av ledelsen i organisasjonen. De forteller blant annet om langvarige ansettelse, investering i opplæring og utvikling, flate hierarkier og selvstyrte team som kan legge til rette for at de ansatte blir engasjert.

I bedrift 1 fortalte de at de lenge hadde hatt problemer med lav turnover. Dette indikerer at det i stor grad var langvarige ansettelse i bedriften. Lederen mente at problemet i henhold til



lav turnover var at ansatte ble værende i bedriften for lenge, som resulterte i at de ikke fikk inn ny kunnskap gjennom nyansettelser. Videre fortalte lederen at bedriften hadde egne rutiner for opplæring og utvikling. De benyttet seg av sin egen “skole”, og dette var et fokusområde i bedriften. Flate hierarkier preget bedriften, og de ikke hadde selvstyrte team som videre skal drøftes i “autonomi”.

I bedrift 2 ble det uttrykt at utskiftningen i bedriften kunne være høy. Lederen begrunnet høy turnover med at de ofte ansatte unge og nyutdannede mennesker, som ikke nødvendigvis hadde planer om å bli på arbeidsplassen på lang sikt. Det virket som om dette var noe som ble akseptert av ledelsen, og vi tolker dette som at de ikke fokuserte i stor grad på langvarige ansettelse. De hadde derimot gode rutiner for videreutvikling og læring. De fortalte at de hadde egne midler satt av, som de ansatte selv kunne bestemme hva de ville bruke på, så fremt det førte til at de fikk utvikle seg faglig. Bedriften var også enormt opptatt av at de var preget av flate hierarkier, da dette ble nevnt flere ganger gjennom hele intervjuet både av medarbeideren og lederen. De mente at ved å ha flate hierarkier åpnet dette for at alle i bedriften følte et større ansvar for å engasjere seg i prosjektene. Videre ønsket de å ha selvstyrte team, da de mente at dette gjorde at alle i bedriften tok ansvar for resultatene.

Bedrift 3 utmerket seg spesielt ved snakk om langvarige ansettelse. Den generelle turnoveren i bedriften var lav, og det kom også fram at en person hadde vært ansatt hos dem i over 40 år. Bedriften hadde gjennom flere år opplevd mange oppkjøp og sammenslåinger, men de var likevel tydelig opptatt av å ta vare på kompetansen sin. De ønsket også å investere i utvikling og læring i bedriften, og hadde en egen avdeling for videreutvikling av de ansatte. Denne ble aktiv brukt, både av nyansatte og av resten av bedriften. I forhold til flat struktur, skiller bedrift 3 seg også her ut. Bedriften var i større grad preget av hierarkisk struktur og i mindre grad selvstyrte team. Lederen begrunnet dette med bedriftens størrelse. Da bedriften var stor, var det derfor behov for mer kontroll.

Bang (2011, 128) og Ind (2007, 75) mener at involvering og medbestemmelse i organisasjonen fører til høyt engasjement for det som skjer i bedriften, og vi skal nå analysere hvordan vi opplevde graden av dette i våre utvalgte bedrifter. Spesielt bedrift 1 og 2 skiller seg ut her. De snakket uoppfordret om at de mente at denne formen for involvering var viktig for innovasjonen i bedriften.

I bedrift 1 ble involvering spesielt fremstilt i form av at de var opptatte av å arrangere mange faglige samlinger, hvor ansatte i bedriften kunne bidra med sin kreativitet og ideer. Disse faglige samlingene kunne blant annet bestå av kreative utkleddingsselskaper, og “innovasjons-maraton”. På denne måten hadde de ansatte mulighet til å vise et stort engasjement i bedriften, fordi de var sterkt involvert i både kulturen og i ulike ideprosesser. Vi fikk inntrykk av at dette var en suksess innad i bedriften, og det kan derfor tolkes som om de ansatte følte et engasjement for disse faglige samlingene, og at engasjementet ble videreført til bedriften.

I bedrift 2 opplevde vi at de hadde en oppnåelse av engasjement. Det ble ikke bare sett på som positivt at de ansatte engasjerte seg, men ledelsen krevde at de involverte seg ved å gjøre mer enn de fikk beskjed om, og at de tok initiativ på arbeidsplassen. Dersom de ansatte ikke var villige til dette, mente de at personen kanskje var på feil arbeidsplass. På denne måten fungerte kulturen i bedriften som et pressmiddel for å få de ansatte til å engasjere seg. Samtidig sier lederen at de ikke kunne tvinge de ansatte til å være engasjert, men at dette måtte komme fra de ansatte selv.

I bedrift 3 hadde de noe mindre grad av involvering og medbestemmelse. Medarbeideren fortalte oss at hun mente at de fleste som jobbet i bedriften hadde en form for påvirkningskraft i bedriften. Lederen var også opptatt av at de ansatte i stor grad både skulle få og ta beslutningsmyndighet. Hun mente at det var positivt å gi fra seg kontroll, men at hun opplevde at det var mange som ikke vil ta imot ansvaret. Det kan derimot hende at ettersom de er en stor bedrift, at beslutningsmyndigheten til en viss grad må sentraliseres, og at dette derfor er til hinder for beslutningsmyndigheten.

Aasen og Amundsen (2011, 174) mente at engasjementet ikke bare gjaldt for innovasjon, men også for organisasjonen. Undersøkelsen fant ut at de ansatte hadde motivasjon til å gjøre en ekstra innsats, og at organisasjonen var preget av at alle gjorde mer enn nødvendig for å nå de organisatoriske målene.

I bedrift 1 var de ansatte opptatt av å hjelpe hverandre, og beskrev bedriften som en familie som passet på hverandre. Dette tolker vi som at de er engasjerte i bedriften, og i hverandres arbeidsoppgaver, noe som kan tyde på at alle har motivasjon til å gjøre en ekstra innsats.

I bedrift 2, slik som det tidligere er diskutert, ble en slik motivasjon forventet i bedriften. I bedriften ble det gjentatte ganger nevnt at de var preget av en ja-kultur, til og med i en overdreven forstand. Med dette mente medarbeideren at man sa ja dersom man fikk spørsmål om å hjelpe kolleger, og var generelt positive til å ta imot nye arbeidsoppgaver. Vi tror at dersom bedriften som helhet var preget av lite motivasjon og engasjement, ville ikke dette bli beskrevet som en ja-kultur. Man kan anta at engasjerte ansatte sier ja til nye utfordringer, nye ideer og nye arbeidsoppgaver, og de var også preget av et ønske om å utvikle seg.

Bedrift 3 var derimot vanskeligere å tolke. Lederen mente at engasjement for hele bedriften var viktig, og det kan virke som hun mener at de ansatte virker engasjerte. Dette kom frem gjennom medarbeiderundersøkelser, som var direkte knyttet til engasjement, hvor de scoret 81 av 100. Det er vanskelig for oss å si noe om dette resultatet på grunn av at undersøkelser ikke er normert. Lederen fortalte at hun var fornøyd med resultat og at det hadde vært stigende de siste årene. Likevel kom det fram senere i intervjuet at bedriften til en viss grad var preget av konkurranse mellom avdelingene, som var noe de nå arbeidet for å gå bort ifra. Det var derimot ikke det inntrykket vi fikk av medarbeideren. Hun uttalte; «*Når jeg har spurt om hjelp har jeg aldri fått nei når jeg har spurt om noe, og jeg har jobbet på kryss og tvers av enhetene*». Dette tyder på at ansatte ikke bare gjør sine egne arbeidsoppgaver, men at de også er engasjerte nok til å hjelpe hverandre, til fordel for helheten i organisasjonen.

#### **4.2 Samarbeidsorientering**

Når vi undersøkte bedriftenes form for samarbeidsorientering, var vi opptatt av hvordan de samarbeidet på tvers av de organisatoriske grensene. Dette kunne være den formelle strukturen eller fagområder i følge Aasen et. al. (2012).

Bedrift 1 mente at de samarbeidet på tvers av de organisatoriske grensene, og fortalte om at de gjerne arrangerte kvelder eller foredrag for å få avdelingene og fagområdene til å samarbeide mer. Det var derimot ikke tverrfaglige samarbeid, da avdelingene ble heller assistert av innovasjonsavdelingen fremfor å sette sammen nye team på tvers av organisasjonen grenser.

Bedrift 2 var opptatt av at de satte sammen teamene i forhold til hvilken kompetanse som var nødvendig for å løse de ulike problemstillingene eller prosjektene, og at dette gjerne innebar ansatte fra ulike fagområder. De hadde tidligere jobbet i fastsatte team eller avdelinger, men

lederen fortalte nå at de i større grad var opptatt av et kontinuerlig samarbeid mellom alle deler av bedriften.

Da bedrift 3 fikk spørsmål om de jobbet på tvers av organisasjonen sa medarbeideren at: *«Konsernledelsen og vår toppledelse er veldig opptatt av det, fordi de mener at noe av vår unikheter er sammensetningen av det vi kan bidra med på forskjellige områder.»*. Videre forteller hun at de arbeider på tvers av de organisatoriske grensene, ved å bruke kryssfunksjonelle team.

Vi har tidligere redegjort for ulike barrierer som kan forekomme i bedrifter som kan hindre samarbeidet. For det første kunne det forekomme at avdelingene eller teamene ikke ønsket å henvende seg til andre i bedriften, fordi de var redde for å avsløre at de hadde problemer innad i gruppen (Aasen et. al. 2012, 144-145). I alle bedriftene virket dette som et lite eller et ikke-eksisterende problem. Bedrift 1 brukte en "åpen dør-policy", som for dem betydde at dørene alltid var åpne eller at dørene fysisk ikke var til stede. Dette var for å understreke at alle i bedriften kunne samarbeide med hverandre. Det kom også tydelig frem at det å henvende seg til andre ikke var sett på som noe negativt, og det var i mange tilfeller tilrettelagt gjennom egne kommunikasjonskanaler. Spesielt bedrift 2 og 3 snakket om dette, da de redegjorde for hvordan de har benyttet seg av et kommunikasjonsverktøy for at alle skal kunne henvende seg til hverandre i bedriften. Dette gjaldt både dersom det oppstod problemer, eller for å komme med nye forslag eller ideer.

For det andre kunne en barriere være at det oppstår en utpreget konkurransementalitet i bedriften (Aasen et. al. 2012, 144-145). Dette var noe vanskelig å kartlegge i bedriftene vi undersøkte, ettersom alle respondentene var enige i at de måtte ha noen belønninger som fremmet individualistiske prestasjoner fremfor kollektive resultater. I bedrift 1 var de derimot også opptatt av å legge til rette for konkurranse mellom avdelingene, og belønningene ble fordelt ut som provisjon til teamene. Om dette betyr at det kan være konkurranse mellom avdelingene i form av at de ikke ønsket å hjelpe hverandre, kom ikke tydelig frem. Likevel mente lederen at konkurranse kunne være positivt, da dette gjorde at teamene hadde noe å strekke seg etter. Hun mente at de som helhet var preget av samarbeidsorientering, og at dette var viktig for å fremme innovasjon. På en annen side kan det hende at dette ikke nødvendigvis betyr at hele bedriften ønsker å samarbeide, men at de heller fokuserte på samarbeidet innad i avdelingene.

Bedrift 2 var på sin side mer opptatt av at hele bedriften presterte sammen, og at det ikke skulle være noen utpreget konkurranse mellom teamene. Dersom enkeltindivider ble belønnet, var de heller opptatt av at det var teamet eller flere, som skulle få æren for det spesifikke resultatet. Dersom et team eller et prosjekt var veldig vellykket, ble det lagt vekt på at dette var en seier for hele bedriften. I mange av tilfellene ble ikke dette bare kommunisert, men hos mange av de ansatte kom dette også frem som en stolthetsfølelse. Dette skal drøftes videre senere i oppgaven, men poenget i denne sammenheng er ikke at de bare var stolte av sine egne prestasjoner, men at de var stolte av alle presentasjonene som ble oppnådd i fellesskap i bedriften.

I bedrift 3 sier både lederen og medarbeideren at det muligens kunne oppstå noe konkurranse mellom avdelingene. Grunnen til dette var at bedriften har vært preget av en konkurransekultur, men at de ønsket å endre denne holdningen innad i bedriften. Lederen sier i forhold til dette at de ikke ønsket at det skulle oppstå konkurranse innad i bedriften, men at de heller ønsket å konkurrere med «de utenfor». Det er derfor mulig at noe av dette konkurransepreget fortsatt henger igjen i mentaliteten til de ansatte i bedriften. Lederen i bedriften poengterte derimot følgende; «*Perform together er jo en verdi, som jeg sa, og man vinner mye mer sammen enn man vinner alene*». Det ble også i denne bedriften poengtert at de ansatte virket stolte over hva hele bedriften oppnådde, i form av stolthet til bedriften. Vi velger derfor å tro at selv om det finnes noe konkurranse mellom avdelingene, så er dette i veldig liten grad og at det bare gjelder mellom noen av avdelingene.

Den tredje og siste barrieren kunne være at den fysiske avstanden kan skape problemer for samarbeid (Aasen et. al. 2012, 144-145). I bedrift 1 var de opptatt av å sitte i nærheten av hverandre slik at man kunne samhandle bedre. Denne barrieren vil derfor ikke være et hinder for dem. Bedrift 2 og 3 hadde avgrenset dette problemet ved å bruke kommunikasjonsverktøy, for at det ikke skulle være behov for å møtes ansikt til ansikt. Bedrift 2 er en mindre bedrift, hvor det er lite problematisk å ha daglig kontakt med alle de ansatte. Bedrift 3 fortalte derimot at de var så store at det kunne være vanskelig å vite hvem de skulle kontakte dersom de trengte hjelp. Ledelsen prøvde fra sin side å tilrettelegge for at det skulle bli enklere å kontakte andre mennesker i hele bedriften. Et eksempel var at de sendte de ansatte på kurs sammen med andre ansatte fra ulike avdelinger. På denne måten møtte de nye mennesker i bedriften som de kunne samarbeide med dersom de i fremtiden trengte dette. Det vil derfor være en stor barriere at den fysiske avstanden er stor, likevel

prøvde ledelsen å gjøre avstanden mindre med et jevnlig fokus. Om dette fungerer i praksis for de ansatte kom ikke konkret frem i intervjuet.

Aasen et. al. (2012, 160) forteller også om at bedriften kan legge til rette for samarbeid på arbeidsplassen, og kaller dette for “workplace design”. I bedrift 1 og 2 jobbet alle på samme plan, i et åpent landskap. Bedrift 1 hadde ingen dører på grupperommene, og der det fantes dører skulle disse være åpne. Dette var fordi de ikke ønsket at det skulle oppstå hemmeligheter.

Bedrift 3 hadde i større grad avdelingskontorer og andre små skiller mellom avdelingene. Likevel var førsteinntrykket at den fysiske utformingen til bedrift 3 var svært åpen. Kantine hadde flere møteplasser, hvor de la til rette for at alle kunne samarbeid, uten at det måtte skjue bak lukkede dører. Det ene møterommet hadde store glassvegger, slik at det som ble diskutert og fremvist ikke skulle være hemmelig. På denne måten kunne andre ansatte se hva som foregikk, og hva som ble diskutert.

Aasen et. al. (2012, 65) fant ut at var et viktig trekk for samarbeidsorientering at lederen skulle fungere som en samtalepartner fremfor å instruere. Dette kommer frem i bedrift 1 og 2 i form av at de var opptatt av å tilrettelegge for en flat struktur. Vi tolker at ved å ha en flat struktur, vil det bli lettere å snakke med sine ledere, da alle vil være nærmere hverandre i den hierarkiske strukturen. I bedrift 3 var det en tydeligere hierarkisk struktur, men at nærmeste leder likevel kan være en sparringspartner i følge medarbeideren. De kunne prate på lik linje med sine ledere, og det var like åpent for tilbakemeldinger til dem som til andre ansatte.

### **4.3 Stolthet**

Stolthet kan identifiseres ut i fra turnover raten i følge Aasen og Amundsen (2011, 174). Bedrift 1 fortalte oss at turnoveren deres tidligere hadde vært lav, og lavere enn det de mente var sunt for bedriften. De har valgt å samarbeide med morselskapet og andre datterselskaper for å overføre ansatte til andre deler av selskapet, og på denne måten øke turnoveren internt i bedriften. Det at de måtte øke turnoveren er svært interessant, og tyder på at de ansatte er veldig fornøyde med å jobbe i bedriften. Etter tiltak for å øke raten, ligger turnoveren nå på rundt 7-8%. Lederen forteller videre at den i noen avdelinger var høyere og til og med for høy. Hun sier likevel at selv om turnoveren nå er høy i noen avdelinger betyr det

nødvendigvis ikke at de ansatte ønsket å slutte i bedriften, men at de har blitt overført til andre deler av konsernet.

Bedrift 2 hadde ingen konkrete tall å vise til. De fortalte at opplevelsen av hvor mange som valgte å slutte, derimot var høy. De forklarte dette med at de som regel ansatte unge mennesker, og dette gjerne betydde at de sjeldent ønsket å bli på samme arbeidsplass over en lengre periode. Vi velger å ikke legge stor vekt på dette argumentet, da det er vanskelig for oss og si om dette har direkte tilknytning til om de ansatte er stolte eller ikke.

Bedrift 3 var interessant nok helt motsatt av bedrift 1. De opplevde at den tidligere turnover raten var veldig høy og at dette gjaldt spesielt nyansatte. Lederen forklarte dette ved at det virket som om de nyansatte ikke fikk det de forventet i bedriften. Dette har de nå klart å gjøre noe med, og per dags dato lå turnover raten på 8%, hvilket de var veldig fornøyde med.

Vi ønsket også å innhente informasjon om medarbeiderundersøkelsene som bedriftene gjennomførte. Aasen og Amundsen (2011, 174) mente at høy trivsel var et tegn på stolte ansatte. Bedrift 1 var tydelig fornøyde med trivselen på arbeidsplassen. De har gjennomført medarbeiderundersøkelser sammen med «Great Place To Work», og har scoret høyt på disse undersøkelsene. På bakgrunn av disse undersøkelsene, har de blitt kåret til en av Norges beste arbeidsplasser. Vi mener at dette kan i seg selv føre til stolte medarbeidere, da det å bli kåret til en av Norges beste arbeidsplasser er en form for prestisje. På bakgrunn av dette tolker vi dette som at de ansatte er veldig fornøyde på arbeidsplassen sin, og at det er en generell høy trivsel å finne i bedrift 1.

Bedrift 2 hadde dessverre ingen informasjon om medarbeiderundersøkelser, men trivselen i bedriften ble oppfattet som høy i henhold til medarbeider og leder.

Bedrift 3 fortalte at når de gjennomførte medarbeiderundersøkelser så målte de «commitment, pride, execution, capability and leadership». For hver gang de målte, fikk de et bedre resultat, og de var veldig fornøyde med resultatet.

Da vi spurte respondentene om hvorvidt de opplevde at andre medarbeidere i bedriften var misfornøyde, kom det litt ulike svar. I bedrift 1 fikk vi ikke noe klart svar. Lederen sier at det alltid vil være noe misnøye i en organisasjon, men henviser samtidig til undersøkelser de har

hatt i samarbeid med Great Place to Work. I tillegg fikk vi ikke snakket med noen medarbeidere fra bedrift 1. Det er derfor vanskelig for oss å konkludere med om de ansatte er misfornøyde eller ikke. I bedrift 2 hadde de ingen formening om misnøye, utenom den “vanlige” misnøyen om at det kanskje var litt kaldt på kontoret den ene dagen. I bedrift 3 kom det derimot frem at det kunne være litt misnøye i enkelte avdelinger, ettersom bedriften hadde vært gjennom mange endringsprosesser i løpet av den siste tiden. Når vi snakket med bedrift 3 om endring, fortalte medarbeider at ikke alle er like fornøyde med alle endringer som blir gjort, og at det derfor har oppstått litt «bakgrunnsstøy». Om dette er nok til å kvalifisere de ansatte i bedriften som misfornøyde, er vi usikre på. Dette er fordi de kan vise til gode resultater på medarbeiderundersøkelsene sine.

Den tidligere undersøkelsen mente at når de ansatte følte en tilhørighet til arbeidsplassen, og var stolte av bedriften, førte dette til en høyere grad av innovasjon (Aasen et. al. 2012, 65). I alle bedriftene så var det ikke nødvendigvis slik at de konkret fortalte oss at de var stolte over arbeidsplassene sine, selv om dette også ble nevnt. Medarbeideren i bedrift 3 uttalte følgende: *“Jeg må innrømme at jeg har gått ut mange ganger av denne bedriften de siste åtte mnd, og følt meg stolt, ikke av ting jeg har prestert, men hvordan .... (navnet på bedriften) presterer.”*

Det kom også frem i form av at de ansatte i alle bedriftene skrøt av sine kolleger og fortalte suksesshistorier bedriftene tidligere hadde vært igjennom, uten at vi nødvendigvis spurte om det. Det kan selvfølgelig hende at våre respondenter ønsket å snakke positivt om bedriftene sånn at vi også skulle skrive positivt om dem, men det virket som en reell opplevelse av stolthet under intervjuene. Mange pratet i «vi» form, og snakket om hvordan utenforstående uttrykte et ønske om å jobbe i deres bedrift. Det ble til og med nevnt at det var «drømmejobben».

#### **4.4 Autonomi**

Autonomi i den tidligere undersøkelsen handlet om graden av selvstendighet, uavhengighet, innflytelse og ansvar i ulike oppgaver. Det kunne likevel være vanskelig for ledere å gi fra seg ansvar på disse områdene, da de kunne miste kontroll (Aasen og Amundsen 2011, 174-175).

Lederen i bedrift 1 mente at mange ledere kunne slite med å delegere, da de likte å gjøre oppgaver selv, eller ønsket å være delaktige. Likevel sa respondenten at det fantes flere ledere



som var gode på det. Lederen sa blant annet: *“De lar de ansatte få jobbe så selvstendig som de kan tillate, og kontrollerer ikke de ansatte i den grad at vi må kontrollere arbeidet i løpet av en arbeidsdag.”* De kontrollerer derimot gjennom en til en samtale annenhver uke, hvor lederne får informasjon om hva de ansatte har jobbet med i den tidligere uken. Dette anser vi som en mild form for kontrollering, da det er en oppdatering over hva de arbeider med. Dette tyder på at det å miste kontroll kan ha varierende betydning for lederne, men at det er viktig å ha en viss kontroll over hva de ansatte driver med i løpet av ukene.

Lederen i bedrift 2 mente at det er viktig å gi fra seg kontroll, og at det har mye med tillit å gjøre. Dette er noe som vi kjenner igjen fra den tidligere undersøkelsen. I forhold til dette forklarer lederen at dersom man ikke gir fra seg ansvar, kan dette implisitt bety at man ikke stoler på de man jobber sammen med.

Lederen i bedrift 3 mente at det er viktig å gi bort noe av sin kontroll over arbeidet, på betingelsen av at det er en person som ønsker å få ansvaret, og som faktisk har kompetansen til å kunne utføre arbeidsoppgaven. Lederen hadde tidligere gitt ansatte kontroll og ansvar over egne arbeidsoppgaver ved å fortelle om mål, og hvordan de skal nå målene. Lederen erfarte at dette ikke var noe de ansatte ønsket. Lederen valgte derfor å slutte å gi fra seg ansvar, og veileder dem heller på veien mot målet. Likevel kontrollerer lederne arbeidet dersom det oppstår en feil hos kunder, og sporer dette tilbake til personen som har utført arbeidet. Ellers mener lederen at de stoler på at de ansatte utfører det arbeidet de skal.

Autonomi handler om at ansatte både kan ta ansvar, samt gi fra seg ansvar. Det viste seg i den tidligere undersøkelsen at dette kunne øke den indre motivasjonen hos de ansatte, noe som igjen kunne gi en positiv effekt på innovasjonsevnen (Aasen og Amundsen 2011, 174-175).

Kun lederen i bedrift 1 bekreftet at de bruker autonomi bevisst gjennom å gi de ansatte eierskap til oppgavene. Dette har vist seg å motivere de ansatte til å ta mer initiativ og sette i gang egne prosesser. Ifølge lederen har dette vekket både engasjement og interesse hos medarbeiderne.

I bedrift 2 brukte de derimot autonomi mer ubevisst, da det ble sett som en selvfølge at man skulle ha ansvar over egne arbeidsoppgaver. Medarbeideren mente at når man får en oppgave man skal løse, er man selv ansvarlig for å løse den. Dette samsvarer med det lederen sier, da

lederen sa at det var forventet at de skulle ta ansvar over egne arbeidsoppgaver. Videre mente medarbeideren at graden av ansvar kan virke motiverende for de ansatte. Om det er en høy eller lav grad av ansvar som kan virke motiverende, kom ikke tydelig frem, men det er tydelig at autonomi er en del av kulturen.

I bedrift 3 har medarbeideren inntrykk av at man får delvis ansvar og kontroll. Hun tror likevel at de fleste mennesker ønsker å ha en form for påvirkningskraft. Om ansvar og kontroll har betydning for den indre motivasjonen, kom ikke frem i intervjuet. Medarbeideren forteller videre at med årene har hun blitt mindre opptatt av kontroll og ansvar over oppgavene. Som nevnt tidligere har lederen erfart at autonomi og kontroll ikke var noe medarbeiderne ønsket, noe medarbeideren også viser til.

Team autonomi kan anses som selvledelse i gruppen, hvor teammedlemmene har direkte kontroll gjennom å lede og gjennomføre oppgavene (Kaufmann og Kaufmann 2015, 122-123).

Lederen i bedrift 1 fortalte at utviklerne jobber i grupper, og har selv ansvar for prosessen og resultatet. Dette kan tolkes som at bedriften bruker team autonomi når man skal løse oppgaver sammen.

Bedrift 2 bruker også teamarbeid, og gruppen er selv ansvarlig for å gjennomføre arbeidsoppgavene, på lik linje som i selvstendige arbeidsoppgaver. Medarbeideren og lederen i bedrift 2 forteller at det er et fordelt ansvar i teamet som påvirker dynamikken positivt.

Selv om lederen i bedrift 3 mener at de ansatte ikke ønsker autonomi, bruker de likevel teamarbeid når oppgaver skal løses, men om det er noe autonomi i disse teamene kom ikke tydelig frem. Likevel, da de ansatte ikke ønsker ansvar, kan dette også gjelde i teamene.

#### **4.5 Tillit**

I undersøkelsen til Aasen et. al. (2012), var et viktig kulturelt kjennetegn at forholdet mellom de ansatte i organisasjonen var basert på tillit. I denne sammenheng anses tillit som forholdet mellom leder og medarbeider, og tilliten de gir til hverandre (Aasen og Amundsen 2011, 154). En sterk kultur kan gjøre at tilliten mellom ansatte og ledere blir sterkere. Tillit kan da øke handlingsfrihet og fleksibilitet i organisasjonen (Thorsvik 2016, 127-128). For å

undersøke om ledelsen hadde tillit til de ansatte, spurte vi om lederne stolte på de ansattes dømmekraft.

Lederen i bedrift 1 tror de ansatte bruker sunn fornuft og vet hva de skal gjøre. Som nevnt tidligere lar ledelsen de ansatte få ta eierskap i både organisasjonen og arbeidsoppgaver. Vi tolker at det å gi eierskap krever at lederne har tillit til sine ansatte. Lederen forteller videre at i bedriften får de ansatte komme med initiativ. Dersom de ansatte klarer å overbevise ledelsen om sin idé, får de tilliten fra ledelsen til å føre idéen videre med hjelp av kompetanse fra organisasjonens ulike avdelinger.

Som nevnt i forhold til autonomi, fortalte lederen i bedrift 2 at det er viktig at de ansatte har eierskap til det arbeidet de gjør, og ikke forventer å få beskjed om hva de skal gjøre. Lederen fortalte at de stoler på at de ansatte er kompetente nok til å ta ansvar. Vi tolker dette som at ledelsen i bedriften har tillit til sine ansatte. Medarbeideren tror absolutt ledelsen har tillit til seg selv og kollegene, men hadde ikke noe mer å tilføye. Da han ikke viste noen tegn til misnøye da han fortalte dette, tyder vi dette som at det blir ansett som en selvfølge at ledelsen skal ha tillit til de ansatte.

Lederen i bedrift 3 forteller at hun alltid starter et nytt arbeidsforhold med å ha tillit til de ansatte, men etterhvert kan tillitsforholdet bli brutt, noe som gjør at de ikke fortjener tilliten lenger. Dette kan ses i sammenheng med vår teori, da tillit tar tid å bygge opp, men kan raskt brytes ned (Jacobsen og Thorsvik 2007, 117). Lederen forteller likevel at hun tror at de ansatte gjør som de skal, og at det er grunnen til at de ønsker å jobbe i bedriften. Om dette betyr at det er lavere grad av tillit i denne bedriften, er derimot usikkert. At tilliten synker dersom den blir brutt anser vi som forståelig, men på en annen side kan jo også dette bety at det per dags dato ikke finnes tillit til alle ansatte. Medarbeideren i bedriften tror at ledelsen har tillit til seg og de andre ansatte. Likevel forteller hun at ledelsen må stille noen kritiske spørsmål, men dette har hun full forståelse for.

For å kunne basere samarbeidet på tillit er det to grunnleggende forutsetninger. Det må som nevnt være en sterk fellesskapskultur og at ansatte må opptre lojalt, ærlig og pålitelig (Jacobsen og Thorsvik 2007, 117).

I både bedrift 1 og 2 fant vi ut at begge bedriftene var preget av en sterk fellesskapskultur. Kulturen innebar en flat struktur, med ”åpen dør-policy”. Samarbeid stod sentralt i begge organisasjonene, dette gjennom fokus på informasjonsdeling og åpen kommunikasjon på tvers av organisasjonen. De hadde også fokus på sosiale arrangementer, både på og ved siden av jobb. Vi tolker at dette kan styrke fellesskapskulturen, og bringe de ansatte sammen.

I bedrift 3 virket firmaet for stort. Selv om de har ulike avdelinger i Norge og i utlandet, virket det som at enheten vi besøkte i Norge ikke hadde klart å skape en sterk fellesskapskultur. Det var vanskelig for den ansatte å forklare kulturen, gjennom ”hvem de er”. Dette kan skyldes at organisasjonen og avdelingene var splittet, og preget av subkulturer. Disse subkulturene kan ha oppstått som et resultat av at bedriften var stor og har kjøpt opp mange nye bedrifter over tid. Både leder og medarbeider bekrefter dette. Dersom tilliten er svak, kan dette gjøre at avdelingene samhandler mindre på tvers av organisasjonen. Selv om de skaper kryssfunksjonelle team i bedriften, kan det likevel være lite samhandling utenom disse teamene, da det ikke er et sterkt nok fellesskap i organisasjonen.

Medarbeideren i bedrift 2 mente at ærlighet er viktig til en viss grad. Han sa at det derimot ikke bør være en form for ærlighet som har negativ konsekvenser for andre. Ærlighet bør heller brukes som konstruktiv kritikk. Lojalitet er viktig både i forhold til hverandre i bedriften, og til de oppgavene man gjør. Pålitelighet blir ansett på samme måte som lojalitet av denne medarbeideren. Viktigst for medarbeideren er ærlighet og pålitelighet, da dette har stor betydning for å styrke samarbeidet i organisasjonen.

I følge medarbeideren i bedrift 3 er lojalitet noe man oppnår, og det kan ikke forlanges. Likevel er det viktig å være lojal mot hverandre, både mot ledere og gruppen man arbeider sammen med. Medarbeideren sa at ærlighet er derimot ekstremt viktig i relasjoner, og det påpekes at ærlighet er viktig da det kan lede til noe bedre. De legger vekt på at ærlighet skal handle om åpenhet, og ikke for å spre negativitet. Pålitelighet ble også ansett som viktig, da medarbeideren sa at det er viktig at man kan innfri det man lover.

#### **4.6 Trygghet**

Et viktig kjennetegn i den tidligere undersøkelsen var tryggheten blant de ansatte til å kunne dele kunnskaper og ideer. Uvanlige ideer bør ikke oppfattes som dumme, men oppmuntres i

organisasjonen. Dette handlet om å ha en kultur hvor det er lov å tenke høyt, og hvor ansatte både støtter og oppmuntrer hverandres ideer (Aasen og Amundsen 2011, 175).

Ettersom vi ikke fikk intervjuet en medarbeider i bedrift 1, er det ikke mulig for oss å si noe om bedriften tilfredsstillende dette teoretiske utgangspunktet fra medarbeideren sin side.

Medarbeideren i bedrift 2 forteller at ideer og kunnskap blir verdsatt av kolleger og ledere ved at de er flinke til å skryte og rose hverandre når de har gjort et godt arbeid. Samtidig er de flinke til å gi tilbakemeldinger. I bedriften fokusere de på å verdsette de ansatte gjennom skryt, ros og oppmerksomhet. Medarbeideren sier at: *”Vi gleder oss sammen når noe går bra, og det er spesielt viktig når vi begynner å bli et større firma og ledelsen ikke alltid klarer å se de suksessene vi gjør”*. Samtidig får de ansatte indre pågangsmot, som påvirker dem positivt, da de gleder seg til neste gang de kan glede seg sammen over sine suksesser. Vi tolker dette som at de er gode til å oppmuntre hverandre i organisasjonen, slik at de kan føle seg trygge på å dele sin kompetanse og idéer.

Medarbeideren i bedrift 3 mener at kunnskap blir verdsatt både av kolleger og ledere, og det er rom for å dele kunnskap med kolleger i de kryssfunksjonelle teamene. Medarbeideren forteller at lederen deres er god til å benytte kunnskapen til de ansatte, slik at alle de involverte ansatte får mulighet til å bidra i de ulike leddene i prosessen. Hun beskriver det som *”å fortsette på hverandres kreativitet”*. Det tolkes derfor at det er organisatorisk oppmuntring i denne bedriften også.

Det bør også være en støttende og åpen kommunikasjonsflyt på tvers av grupper i organisasjonen, og det er derfor viktig med en kultur og struktur som støtter dette (McLean 2005, 236). En kultur som oppmuntrer til samhandling kan bidra til at man deler ideer (McLean 2005, 237).

I bedrift 1 er kulturen preget av en flat struktur. Lederen forteller at det er viktig at informasjon og ideer blir foreslått for ledere. Dette kan bety at de har et fokus på å løfte ideer, fremfor at alt kommer fra ledelsen og ned til de ansatte. Det kommuniseres på tvers av organisasjonen, gjennom en *”åpen dør-policy”* som nevnt tidligere. Det er også et åpent kontorlandskap, og et område der medarbeiderne kan møtes og samarbeide, eller bare prate

sammen om ideer og tanker. Vi tolker dette som at bedriften har et fokus på å legge til rette for samhandling.

Bedrift 2 har også fokus på en flat struktur og kommunikasjon på tvers av organisasjonen. De har et sterkt fokus på samarbeid hvor de ansatte gleder seg over hverandres suksesser. Dette kan tyde på en kultur hvor samarbeidet er sterkt på tvers av avdelingene. Det var fri kommunikasjon, både fysisk og gjennom et kommunikasjonsverktøy. Vi fikk inntrykk av at kommunikasjonssystemet var oversiktlig og godt likt blant de ansatte. De bruker også åpent kontorlandskap bevisst for å kunne samhandle godt på tvers av organisasjonen.

I bedrift 3 er kulturen preget av at du må “finne ut ting selv” ved å kommunisere på tvers av avdelinger. Ettersom organisasjonen er preget av subkulturer, anser vi at dette kan være et hinder for kommunikasjonsflyten. De har likevel et kommunikasjonsverktøy som kan hjelpe dem med dette hinderet. Samtidig forteller medarbeideren at man bør være godt kjent med kommunikasjonsverktøyene, da de inneholder mye informasjon. Som vi har nevnt tidligere, fikk vi inntrykk av at bedriften hadde en mer hierarkisk struktur med mange ledere i de ulike leddene.

I grupper og team utvikles nye ideer gjennom dialog, da de ulike medlemmene som regel har ulik kunnskap og innsikt. Det er derfor viktig med en ledelse som tilrettelegger for trygghet slik at dette bidrar til å skape et miljø der kunnskap, nye erfaringer og innsikt deles (Kaufmann og Kaufmann 2009, 201).

Bedrift 1 mener at ledelsen skaper et miljø der kunnskap, erfaringer og innsikt deles gjennom måten lokalene er bygd opp på. Lokalene er tilrettelagt for at ansatte kan møtes og dele kunnskap og erfaringer gjennom et åpent område med sofaer, og åpne grupperom hvor andre ansatte kan delta i samhandlingen. De har også sosiale sammenkomster og “kickoff” hvor tanker deles. Vi tolker dette som at bedriften legger til rette for å skape et miljø hvor det er trygt å samhandle, både gjennom fysisk utforming og ved å tilrettelegge for samhandling.

Bedrift 2 legger også til rette for et slikt miljø gjennom et åpent kontorlandskap, og gjennom samhandling mellom de ansatte når de utfører ulike arbeidsoppgaver. Ledelsen bruker ”fredagsmøtet” som en sammenkomst der erfaringer deles, og som en sosial sammenkomst der de ansatte kan snakke sammen om det de måtte ønske. Vi tolker dette som at bedriften

legger til rette for et miljø der det er trygt å dele kunnskap og erfaring på tvers av organisasjonen.

Lederen i bedrift 3 mener de bidrar til å skape et miljø der kunnskap deles, men at det alltid kan være noen som har en sjef som ikke tillater det. Lederen sier at de har systemer i organisasjonen som tilsier at det skal være mulig å dele kunnskap. Slik som det også tidligere er nevnt har de i deler av bedriften prøvd å legge til rette for mer samarbeid der kunnskap deles, da de har åpne områder i kantina hvor folk kan samhandle.

Kreative prosesser er avhengig av at deltakerne føler seg trygge og frie til å komme med egne ideer. Å være kreativ handler om å tenke utenfor boksen. Derfor bør organisasjonen ha et klima som støtter ideskaping. For å skape et slikt klima bør det derfor etableres klare normer og spilleregler for hvordan gruppen skal arbeide, samt klargjøre hvilke faktorer og forhold som kan gi gruppemedlemmene den nødvendige tryggheten (Schei og Sverdrup 2011).

Lederen i bedrift 1 forteller at de har spilleregler for å kunne komme med nye ideer. De ansatte kan komme med ideer når de måtte ønske, men om de blir tatt i bruk er avhengig av hvor flinke de ansatte er til å overbevise ledelsen om at det er verdt å satse på. Forslag, initiativ og ulike tiltak blir satt pris på i organisasjonen. Dette henger i tråd med deres desentraliserte struktur, der forslag blir gitt nedenfra og opp til ledelsen. For å være en god medarbeider i bedrift 1 er det et krav at du kommer med forslag. Lederen forteller også at det å henge ut ansatte som kommer med dårlig forslag, blir ikke tatt godt imot. De har fokus på at de er en familie, og at de skal ta vare på hverandre. Vi kan tolke dette som at de absolutt har et fokus på et klima som er trygt, og som støtter ideskaping.

I følge medarbeideren i bedrift 2 får alle som er involvert i innovasjonsprosessen komme med tanker og idéer. Dette gjelder derimot kun de som har noe med prosessen å gjøre, fordi han mener at det vil være nok idéer internt i gruppen. Det kan derfor tolkes som at det er en kultur hvor ideer blir godt mottatt i gruppen de samarbeider i. Det forventes også at man skal komme med ideer og innspill, samt tilbakemeldinger på hva de kan gjøre bedre, både fra kolleger og ledere. Medarbeideren forteller at de ansatte i bedriften har som utgangspunkt å tenke utenfor boksen når de arbeider kreativt, men det kan ofte være avhengig av hvor konkret oppgaven er. Er oppgaven veldig konkret må de tenke innenfor gitte rammer, og samtidig komme med egne idéer. Spillereglene er, som nevnt tidligere, at alle som arbeider

med en innovasjonsprosess skal få komme til ordet, og sammen diskuterer de for å komme frem til en god løsning. Starten av en innovasjonsprosess er åpen for tanker og ideer gjennom en ”ja-fase”.

I bedrift 3 fikk vi inntrykk av at det ikke var så mange som kom med tanker og nye ideer. Lederen mente at de ansatte lente seg for mye tilbake, og at de kunne trenge flere idéer og innspill fra de ansatte. Lederen mente at de ansatte er for komfortable, og ikke gjør mer enn de må. Vi tolker dette som at ledelsen ikke legger til rette for å skape et trygt miljø med klare spilleregler for hvordan man skal kunne komme med nye tanker og ideer. Medarbeideren i bedriften forteller at det er forventet at den ansatte skal tenke utenfor boksen. Dette samstemmer med ledelsens ønske. Det kan likevel tolkes som at denne medarbeideren er en av få som deler ideer og tanker. Medarbeideren sier at når man kommer med tanker og ideer, skal man også kunne tåle mye motstand. Dette kan bety at det ikke er en kultur som støtter ideskaping, men at ideer må kjempes for, som kan sammenliknes med bedrift 1. Det kan også tolkes som at det handler om å overbevise ledelsen. I bedrift 3 er prosessen lagt opp til at man skal kunne føle seg trygg på å dele tanker og idéer. Likevel forteller medarbeideren at man ofte kan bli overkjørt, da enkelte personer alltid tar ordet. Medarbeideren mener at det er viktig å ha en prosessleder, som styrer idemyldringen, slik at alle får komme til ordet. Om dette er noe de tar hensyn til i bedriften, eller om det er ønsker fra den ansatte kom ikke tydelig frem. Spillereglene for å kunne komme med tanker og ideer, er at man må være åpen, og det er forbudt å si ”nei”. Denne såkalte ”nei-fasen” kommer senere, dette kan sammenliknes med bedrift 2 sine spilleregler angående ”ja-fasen” når man skal utvikle ideer. Dersom man kommer med en ide som ikke kan bli brukt til innovasjon på det nåværende tidspunktet, kan ideen parkeres, og tas opp igjen til et prosjekt som ideen passer bedre til forteller medarbeideren. Dette kan vise til at ideer blir satt pris på, og ivaretatt.

#### **4.7 Toleranse**

I undersøkelsen gjort av Aasen et. al. (2012) ble det funnet et trekk de kalte for toleranse. Dette trekket kan illustreres ved to ulike forhold; mangfold og feil (Aasen og Amundsen 2011, 174). Det å ha toleranse for feil gjør at sannsynligheten for at de ansatte skjuler en eventuell feil, reduseres. Dette vil også indirekte øke muligheten for læring (Ibid.). Teorien sier også at dersom man har en kultur der man skal utvikle og innovere, er det viktig at man har en toleranse for feil. Lederne kan her være forbilder, og skaper holdningene til hvordan man skal agere dersom feil skjer (Kvalnes 2010, 36).



Hos bedrift 1 var lederen trygg på at feil skal bli sett på som noe positivt, og det ble sagt *”feil skal vi lære av, også skal vi akseptere at vi gjør feil. For hvis vi ikke gjør feil så betyr det at vi ikke våger, og vi må våge for å utvikle og utfordre oss selv”*. Bedriften har også en verdi som de har kalt for *”takhøyde”*, som handler om at det er greit å ta sjanser og feile. Videre sier lederen at kulturen til bedriften handler om å være åpen for feil. Dette er noe som blir kommunisert fra toppledelsen, da de ser på feil som en mulighet til å teste og utforske. Lederen kommer også med et eksempel på dette. Da de ansatte fikk fritt spillerom til å utvikle hjemmesiden, resulterte det i at hjemmesiden *“kræsjet”*. Hun sier at etter den hendelsen tenkte de; *”okei, la oss lære av dette, så prøver vi å gjøre det bedre neste gang, også driter vi ikke ut den som gjorde feilen”*. Vi tolker derfor at dersom en medarbeider forteller om feil som er gjort til sin leder, vil ikke dette bli sett på som noe negativt, men som noe positivt man skal ta læring av.

I bedrift 2 sier lederen at *“man skal tørre å ta sjanser og det innebærer også at man kommer til å gå på tryne, og det er helt greit. Så lenge du klarer å dra læring av det”*. Videre sier lederen at dersom man hele tiden er redd for å prøve noe nytt eller noe som er litt dristig, fordi man potensielt kan få en skjennepreken eller sparken, så har man en dårlig kultur innad i organisasjonen. Han sier også at de jobber i en bransje hvor det å gjøre feil er nødvendig, for dette leder dem til nye måter å gjøre ting på. Vi tolker dette som at lederne i bedriften velger å ikke slå hardt ned på feil dersom dette skjer, men heller ser på det som en mulighet til å utvikle seg. Dette støttes videre av medarbeideren i bedriften, som sier at han ofte gjør feil, men at ledelsen heller velger å fokusere på å se fremover, ved å finne ut av hvordan feilen kan løses.

Da vi spurte lederen i bedrift 3 om hvordan de håndterte at ansatte gjorde feil, sa hun *”de blir feiret. Nei, skulle ønske det var sånn, men.. Det må til, når man innoverer. Man må gjøre masse feil. Det er bedre å gjøre feil, enn å ikke gjøre noe i det hele tatt”*. Samtidig presiserer hun at selv om dette er bedriftens retningslinjer, så er det mulig at det er noen i bedriften som føler at dette ikke stemmer. Medarbeideren vi snakket med var også enig i det lederen sa, og sier selv at hun føler det er stor takhøyde for å gjøre feil, men at man samtidig ikke skal gjøre den samme feilen igjen og igjen. Hun sier videre at de feiler en del, og at de jobber med å ikke kalle det å *”feile”*, men heller se på det som en del av læringsreisen. Samtidig når vi spør lederen om de ansattes beslutningsmyndighet, så sier lederen at hun opplever at de ansatte

ikke tør å ta den. Dette kan derfor tolkes som at de ansatte er redd for å gjøre feil. Hvis dette er tilfellet, vil ikke ledernes filosofi om at det er greit å gjøre feil, nå ut til resten av de ansatte.

Mangfold er også en del av trekket toleranse. Den tidligere undersøkelsen fant ut at bedriftene de undersøkte hadde en anerkjennelse av at “folk er forskjellige”, og at de antok at dette gjorde terskelen for å komme med forslag og ytringer i forhold til forbedringer, lavere (Aasen og Amundsen 2011, 174). Videre sier annen teori at det er viktig at det finnes mangfold i en bedrift, for å kunne tilføre bedriften ulike kunnskaper og ferdigheter (Mikkelsen 2014, 131).

Da vi spurte lederen i bedrift 1 hvordan mangfoldet ble utnyttet, trengte hun litt betenknings tid før hun sa at de utnyttet dette alt for dårlig. Samtidig spurte hun seg selv om de kanskje ansetter for like folk. Lederen sier videre at de aksepterer mangfoldet, men at spørsmålet vil være om de i det hele tatt har et mangfold. Lederen forteller videre at de prøver å utvikle mangfoldet de har, ved å for eksempel ansette en blind utvikler. De vil forsøke å legge til rette for at alle skal gjøre det de er gode på, uansett hva slags utgangspunkt de har. Dette henger også i tråd med verdien “takhøyde” da denne verdien, i tillegg til feil, handler om å respektere mennesker som er ulike seg selv. Man kan derfor tolke det som at selv om bedriften kanskje ikke har et stort mangfold, er det likevel en anerkjennelse for at menneskene i bedriften er forskjellige. Som det tidligere også er nevnt, arbeider ikke bedrift 1 i like stor grad med kryssfunksjonelle team, som også kan tyde på at de ikke utnytter mangfoldet i form av de ansattes kompetanse og ferdigheter.

Da vi spurte om mangfoldet i bedrift 2, og hvordan de utnytter dette, sa lederen at de absolutt har mangfold fordi de har ansatte med ekstremt ulike faglige bakgrunner. Han sa videre at i tillegg til mangfold, gjør deres flate struktur at de kontinuerlig lærer av hverandre og at dette implisitt fører til bedre løsninger. Lederen og medarbeideren sier også at de har tverrfaglige team som nevnt tidligere, hvor de på denne måten får den beste kompetansen tilpasset hvert prosjekt. På bakgrunn av dette tolker vi det slik at de i bedriften utnytter det mangfoldet de har. Spesielt når det kommer til teamarbeid, der teamene inneholder ulike mennesker med ulik kompetanse.

I bedrift 3 sier lederen at de ikke aktivt utnytter mangfoldet bra nok. Likevel prøver de å utnytte kompetansen i bedriften, ved å sette sammen ulike personer fra ulike fagområder når de skal løse en problemstilling. Medarbeideren nevner også dette, da hun mener at de jobber bevisst med å sette sammen kryssfunksjonelle team. Dette kan bety at de utnytter sitt mangfold til en viss grad.

For å oppnå toleranse i en bedrift, sier teorien at det kan være nyttig å ha en støttende ledelse. Ved å ha en støttende ledelse kan man oppnå en positiv innvirkning på arbeidsprestasjoner og en lavere turnover (Kuvaas og Dysvik 2012, 70). Videre kan forhold som knyttes til medarbeiderne sin opplevelse av støttende ledelse være opplevd lederstøtte og autonomi (Ibid.).

I bedrift 1 er det fokus på autonomi, som vi drøftet under kjennetegnet “autonomi”. Å gi fra seg ansvar kan tyde på en støttende ledelse. Dette har også vist å ha en positiv effekt på organisasjonens prestasjoner, gjennom at de ansatte har følt seg engasjert og vist interesse for arbeidet. Etersom vi ikke fikk intervjuet en medarbeider i bedriften, er det vanskelig å si noe om opplevd lederstøtte. Som nevnt i det kulturelle kjennetegnet “stolthet”, ble bedriften kåret til en av Norges beste arbeidsplasser av “Great Place to Work”, og det er derfor rimelig å anta at de ansatte kan til en viss grad føle at ledelsen er støttende. Lederen sier videre at de har hatt en historisk lav turnover på 2,8 %, som de har jobbet med å få opp. Det kan derfor tolkes slik at denne lave turnoveren kan knyttes til en støttende ledelse.

I forhold til bedrift 2 var det også fokus på autonomi, som vi har drøftet tidligere. Det kom ikke fram under intervjuet om en støttende ledelse har en positiv innvirkning på arbeidsprestasjonene. Likevel sier medarbeideren at han opplever ledelsen som støttende, og de lytter til det han har og si. En støttende ledelse vil også vises ved at man har en lav turnover. Lederen har ikke noe klart svar om turnoveren er høy eller lav. Som drøftet tidligere, presiserer lederen at de ansetter som oftest unge folk, og det ikke er unormalt at flere av disse velger å slutte for å starte et annet sted. Vi tolker, på bakgrunn av dette, at det ikke er mulig å si om det finnes en direkte sammenheng mellom høy turnover, og en lav støttende ledelse.

Lederen i bedrift 3 virker veldig sikker på at hun prøver å la de ansatte få ansvar og kontroll over egne arbeidsoppgaver. Likevel sier hun, som vi har drøftet tidligere, at selv om hun gir

de ansatte kontroll, er det ikke alltid de har lyst på dette ansvaret. Ettersom vi ikke har intervjuet noen som har akkurat denne lederen som leder, vil det være vanskelig for oss å vite om dette faktisk stemmer og om det gjelder for resten av bedriften. Medarbeideren vi snakket med sier at hun opplever at lederen hennes støtter henne. Hun forklarer dette ved at de hver tredje uke snakker sammen en til en, samtidig som hun føler at lederen lar henne jobbe med det hun er ansatt for. Om ledelsens støtte har noen effekt på organisasjonens prestasjoner, kom ikke tydelig frem i intervjuet. Som tidligere nevnt ligger turnoveren på 8%. Det kan tolkes som at det er en støttende ledelse i bedriften, da medarbeideren anser ledelsen som støttende.

#### **4.8 Åpenhet**

I undersøkelsen til Aasen et. al (2012) fant de ut at åpenhet var en stor del av suksessfulle implementeringer av MDI-praksiser. Åpenhet gjaldt om de ansatte hadde innsyn i dokumenter, lederens vilje til å lytte til de ansattes innspill og om det fantes foraer der medarbeidere og ledere kunne være “uenige med hverandre” (Aasen og Amundsen 2011, 175).

Da vi spurte lederen i bedrift 1 om de ansatte får tilgang til den informasjonen de trenger for å løse oppgaver, mente hun at de hadde mange muligheter for informasjonsdeling, kanskje til og med litt for mange. Om de ansatte har tilgang til all informasjon, kom ikke tydelig frem. Likevel tolker vi det som at de ansatte får all den informasjonen de har behov for i de ulike informasjonskanalene i bedriften. Videre sier lederen at det er veldig viktig for bedriften at ideer løftes opp og fram. Vi tolker det derfor som at lederen er villig til å lytte til de ansattes innspill.

I bedrift 2 mente lederen at all informasjon var åpen for alle. Han forklarte at det var viktig for bedriften at det var fullstendig åpenhet fordi man skal kunne hoppe inn i prosjekter dersom det var behov for det. Medarbeideren sier også at det finnes mange arenaer hvor de kan finne den informasjonen de trenger, men sier likevel at det noe som ikke er tilgjengelig, for eksempel det som styres av daglig leder. Selv om ikke alt nødvendigvis er åpent, får vi inntrykk av dette ikke er noe medarbeideren tenker så mye over. Som nevnt tidligere har medarbeideren sagt at han mener at lederne er åpen for nye ideer, og lytter til de ansattes innspill.

Lederen i bedrift 3 sier at alt jevnt over er åpent, og at de ansatte har tilgang til dokumenter og lignende. Likevel mener lederen at selv om alt ligger åpent, så er det likevel ansatte som ikke setter seg ned for å lese dette. Medarbeideren er enig i at de ansatte har tilgang til dokumenter, og sier at hvis det er åpne dokumenter, har alle tilgang til dem. Hun legger til at det finnes noen graderinger, og at det er brukerstyrt i forhold til hvilket nivå man er på, men likevel er det veldig mye som er åpent. Medarbeideren sier at hennes leder er veldig åpen for å diskutere ideer. Hun føler at hun kan spørre om hva som helst, og at han lytter til det hun har å si.

Videre kan åpenhet knyttes til desentralisering, der beslutningsmyndigheten er delegert nedover i hierarkiet (Busch, Vanebo og Dehlin 2010, 179). Det vil være positivt for bedriften dersom de ansatte involverer seg i det som skjer i organisasjonen, og deltar i beslutningsprosessen. Dersom de ansatte involverer seg, kan dette gi mer eierskap til de ansatte, som igjen kan gjøre at de tar mer ansvar i organisasjonen (Bang 2011, 128).

Lederen i bedrift 1 sier at de ansatte har beslutningsmyndighet på eget ansvarsområde og egne arbeidsoppgaver. Når det gjelder større beslutninger, er det ledelsen som tar avgjørelsen. Hun mener at det å gi de ansatte beslutningsmyndighet henger i stor grad sammen med innovasjon, da det er viktig at de tar eierskap i prosjektene. Lederen sier også at ved å engasjere og motivere de ansatte, lar de ansatte selv bestemme hvordan de for eksempel vil feire begivenheter. Dette er en av deres måter å gi de ansatte eierskap på. Hun sier også at ettersom de har en såpass flat struktur så finnes det som nevnt tidligere en "åpen dør-policy" og at man egentlig ikke ser forskjell på direktøren og de ansatte. Hun tror dette er viktig for å skape engasjement og eierskap til bedriften.

I bedrift 2 har de en veldig flat struktur, noe som gjør at de ikke har et klart hierarki. Dette påvirker også de ansatte beslutningsmyndighet. Lederen sier at han mener det er viktig at de ansatte har beslutningsmyndighet. Dette støtter medarbeideren, som sier at de har stor grad av beslutningsmyndighet og tar avgjørelser på egenhånd. Lederen forteller også om da han som nyansatt medarbeider fikk lov til å implementere et nytt kommunikasjonsverktøy, da han mente at det de hadde var for tungvint. Dette gir oss et inntrykk av at ledelsen lar de ansatte ta avgjørelser.

I bedrift 3 sier lederen at hun mener de ansatte har beslutningsmyndighet, og sier at de i hvertfall blir fortalt at de har det. Likevel føler hun at de ansatte ikke tør å ta beslutninger på egenhånd, og ofte ser seg bakover for å få hjelp. Hun har også en sterk overbevisning om at det ikke er strukturen eller bedriften sin feil, men at de ansatte rett og slett ikke tør. Av medarbeideren får vi ikke noe klart svar, men hun sier at det er avhengig av størrelsen på avgjørelsen, og hva slags type avgjørelse det er. Det kan derfor virke som om man er usikker på i hvilken grad man faktisk får lov til å ta avgjørelser.

#### **4.9 Utviklingsorientering**

I undersøkelsen gjort av Aasen et.al. (2012) fant de ut at bedriftene de undersøkte var preget av utviklingsorientering, som betød av de var opptatt av at endring var en naturlig del av jobben. Det var også viktig for lederne at endring ble sett på som noe positivt (Aasen et.al 2012 65-66). Videre vil det være viktig at ledelsen tidlig går ut med informasjon om eventuelle endringer, samt å involvere de ansatte. Dette kan minske sannsynligheten for at det oppstår misforståelser og usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 396).

I bedrift 1 sier lederen at de ser på endring som noe positivt, og at alle som jobber i bedriften skal trives med endring. Hun sier videre at de har en kultur der de omorganiserer veldig ofte, og at det er sjeldent at ting er statiske; endring er derfor en del av hverdagen. De jobber ikke direkte med at endring skal bli sett på som noe positivt. Lederen presiserer derimot at hun tror at dersom de som jobbet der ikke likte endring, så hadde de sluttet. Dette vil likevel være individuelt, da noen trives med endring bedre enn andre. HR avdelingen prøver derfor å støtte opp de ansatte, slik at de skal føle at det er gode endringsprosesser. Videre sier hun at de ansatte blir informert i forkant av endringer, og de blir også ivaretatt og involvert. For å passe på at alle endringer blir informert på riktig måte, bruker de også fagforeningen sin.

I bedrift 2 sa lederen at endringer skjer på en gradvis måte. Det blir lagt vekt på at de ansatte ikke skal bli presset på noe nytt. Dersom det skal skje en intern endring, eksempelvis i form av nye kommunikasjonsmåter, så skal dette kun skje dersom de ansatte føler at det er noe de kommer til å ta i bruk. Medarbeideren sier at han ser på endring som nødvendig. Han mener videre at om man liker endring eller ikke er irrelevant og sier følgende: "*må man endre seg, så må man endre seg*". Lederen sier at dersom det skjer store endringer så er de ansatte involverte fra dag en. Dette er medarbeideren enig i, da han har inntrykk av at informasjonen

kommer med en gang. Lederen nevner videre at dette nødvendigvis ikke gjaldt alle endringer, men i de endringsprosessene som ledelsen mente var hensiktsmessig å inkludere de ansatte i.

I bedrift 3 mener lederen at endring er bra, og de har ikke noen forventning om at det skal stabilisere seg. Likevel mener hun at det er flere i organisasjonen som ikke takler endring så bra. Vi tolker det slik at lederen ser på endring som noe helt naturlig, og bruker ikke mye ressurser på å støtte de ansatte som mistrives med endringer. Dette kommer fram da lederen sier:

*(...) Det ene firmaet er akkurat blitt kjøpt av oss, det kan ikke de gjøre noe med, sånn er det bare. De solgte deg til oss, ta deg sammen og vær positiv, eller slutt. Det kan du godt, er bare å slutte. Men er du her så oppfør deg.*

Likevel forklarer hun at de prøver å få endring til å bli sett på som noe positivt ved å forklare hvorfor det er nødvendig, og ved å involvere de ansatte. Medarbeideren ser også på endring som noe naturlig, og tenker selv at det vil være mye endringer framover. Lederen sier at hun mener at de ansatte får informasjon om endringer som skal skje, fortløpende, og helst så tidlig som mulig. Men hun sier også at det alltid er noen som ikke får det med seg, og at det finnes ledere som ikke åpner mailen sin og videreformidler beskjedene til resten av teamet. Likevel er hun veldig klar på at hun mener de gjør det de kan av å gi informasjon. Medarbeideren sier at hun føler at de blir godt informert, men at det aldri har vært nok. Hun mener videre at de har så mange informasjonskanaler at det er lett å ikke få med seg all informasjonen. Hun mener derfor bedriften har mye å jobbe med når det kommer til å gi god informasjon. Dette er en kontrast til lederens mening, da hun mener de gjør så godt de kan, og at det er de ansattes "feil" dersom de ikke får det med seg.

I den tidligere undersøkelsen fant de også ut at det er viktig at den kunnskapen som man tilegner seg, blir gjort eksplisitt og utnyttes av hele bedriften for å skape en lærende organisasjon (Aasen et. al 2012, 59). For å få den tause kunnskapen til å bli eksplisitt, er man avhengig av å ha tilgang på egen og andres erfaringer. Denne tilgangen kan man få gjennom handling, samarbeid og i et sosialt nettverk der aktørene både kan gi og be om informasjon, ideer og tilbakemelding (Espedal og Kvitastein 2012, 32).

I bedrift 1 mener lederen at den største læringen og den største kompetanseutviklingen skjer i det daglige. Dette skjer gjennom det vanlige arbeidet, men også gjennom sparring med kolleger og ledere. Videre sa hun at de anbefaler at 70% av den læringen som skjer skal foregå i hverdagen, mens de siste 30 % skal foregå gjennom eksterne og interne kurs de holder, samt andre måter å lære på. De har i tillegg sin egen “skole”, som alle skal gjennom. Som nevnt tidligere jobber de ansatte mye i team og de prøver å legge til rette for å kunne samarbeide, gjennom for eksempel åpne landskap og felles arbeidsområder. Samtidig, som nevnt i det kulturelle kjennetegnet “samarbeidsorientering”, bærer bedriften preg av en viss konkurranse. Dette kan føre til at det kan være vanskelig for de ansatte å gi og be om informasjon, dersom denne konkurransen står i veien for at man vil hjelpe hverandre.

I bedrift 2 forteller lederen at de har åpent landskap, og jobber mye i team på tvers av fagområder. På denne måten kan de lære av hverandre. Han forteller også om noe de har kalt for fagkompis, der de setter sammen ansatte som har forskjellige styrker og svakheter. På denne måten kan de hjelpe hverandre over tid. Medarbeideren sier at han føler han lærer noe nytt hver dag, både på egenhånd, men også gjennom kolleger.

I bedrift 3 sier lederen at de mest av alt lærer på jobb. De bruker 70-20-10 tankegangen, der 70% av læringen skal skje i jobben, 20% gjennom kurs og de siste 10% gjennom teori og selvstudie. Hun sier videre at det er åpent landskap, slik at de ansatte skal klare å samarbeide bedre. Samtidig sier hun at det henger igjen en tankegang fra tidligere om at det er “*mitt opplegg, min greie, mitt resultat*”. Dette tolker vi som at det fortsatt kan være vanskelig for de ansatte å hjelpe hverandre, da avdelingene kan være mer opptatt av å få bra resultater selv, enn det å tenke på hele bedriften under ett. Dette støtter medarbeideren da hun sier at det finnes en del konkurranse mellom ulike enheter. Dersom denne konkurranse innstillingen tar for mye plass kan dette føre til at man ikke vil lære hverandre, i frykt for at dette gjør at man “taper”. Likevel sier medarbeideren at hun føler at hun lærer noe nytt hver dag. Dette gjør hun ved å lese mye, men at det også skjer gjennom kolleger, ledere og fagfolk. Når vi spør om bedriften er preget av fellesskap eller selvstendig arbeid, svarer hun både og. Hun forklarer dette ved at de har mange fagspesialister med masse dybdekompetanse, men at de fortsatt må tørre å samhandle og utfordre hverandre mer. Dette tolker vi som at det kan være vanskelig å spørre hverandre om hjelp, da man være redd for å få et negativt svar tilbake.



## **5.0 Konklusjon**

For å besvare vår problemstilling, vil vi videre gå igjennom hvert kjennetegn for å besvare om det er til stede i bedriftene i dag, eller ikke. Vi vil til slutt oppsummere om det er noen sammenheng med undersøkelsen til Aasen et. al.

### **5.1 Engasjement**

Ut i fra vår drøfting ser vi at alle hadde en engasjert ledelse, som ønsket å videreutvikle deres ansettelsesforhold i form av langvarige ansettelsler, investering i opplæring og utvikling, flate hierarkier og selvstyrte team. Det ble også drøftet at våre respondenter uttrykte at de ønsket å gjøre en innsats for bedriften, og at miljøet var preget av motiverte ansatte. Dette gjaldt både motivasjon for innovasjon, og for organisasjonen. Bedrift 3 var i dette tilfellet vanskeligst å konkludere. Likevel på bakgrunn av gode resultater fra medarbeiderundersøkelser, hvor ett av temaene var engasjement, velger vi å konkludere med at de har engasjerte ansatte.

Vi konkluderer derfor med at dette kulturelle kjennetegnet er til stede, på lik linje som i undersøkelsen til Aasen et. al. (2012).

### **5.2 Samarbeidsorientering**

I våre bedrifter fant vi at alle hadde samarbeid på tvers av de organisatoriske grensene. De ulike barrierene for samarbeid var et problem i ulik grad, i de forskjellige bedriftene. Likevel sa alle bedriftene at det ikke var et problem å henvende seg til andre, selv om den fysiske avstanden var stor. Dette var fordi de løste dette problemet ved å ha gode kommunikasjonskanaler for å minske avstanden. Det kom derimot frem at bedrift 1 var, i større grad enn de andre, opptatt av å konkurrere mellom avdelingene, og dette kan anses som et hinder for godt samarbeid. I bedrift 3 var det også opplevd noe grad av konkurranse, og at det muligens hang igjen en tidligere konkurransementalitet. Vi velger likevel å konkludere med at de var opptatt av å prestere sammen i bedriften, og at dette er en generell mentalitet i hele bedriften. Dette var nemlig det essensielle i samarbeidsorienteringen. Alle bedriftene snakket uoppfordret om at samarbeid var viktig for innovasjon, og at det var slik de ønsket at bedriften skulle fungere. De ville mye heller prestere sammen i fellesskap, fremfor individuelle prestasjoner.

Vi konkluderer derfor med at alle bedriftene var opptatt av samarbeid, og at dette samstemmer med Aasen et. al. (2012) sin undersøkelse.

### **5.3 Stolthet**

I form av stolthet valgte vi å fokusere på turnover raten og den generelle trivselen i bedriften. Generelt tolker vi at turnover raten i bedriftene var tilfredsstillende i dag. I bedrift 2 kan vi ikke konkludere med at turnover raten kan ses i sammenheng med stolthet, da vi kom fram til at den høye turnoveren ikke nødvendigvis betydde at de ansatte ikke var stolte av arbeidsplassen. Det var også målt høy trivsel i både bedrift 1 og 3, og våre respondenter i alle bedriftene uttrykte indirekte og direkte at de var stolt over arbeidsplassen sin.

Vi konkludere på bakgrunn av det ovennevnte at stolthet var til stede i alle tre bedriftene, og samsvarer med undersøkelsen til Aasen et.al. (2012).

### **5.4 Autonomi**

I henhold til kjennetegnet autonomi, var dette sterkt til stede i både bedrift 1 og 2. Vi fikk frem at graden av lederens behov til å kontrollere ansatte var varierende fra leder til leder i begge bedriftene. I bedrift 3 hadde ikke lederen lykket med å gi fra seg ansvar.

Medarbeideren i bedriften mente medbestemmelse var viktig, men vi fikk inntrykk av at autonomi kunne være varierende for hvem det er viktig for. Videre var det viktig for bedrift 1 og 2 at hele gruppen har eierskap sammen, når man samarbeider i innovasjonsprosesser. Da autonomi ikke var i fokus i bedrift 3, tolker vi det som at det heller ikke var fokus på å gi fra seg ansvar i team autonomi.

Ut i fra dette konkluderer vi med at dette kulturelle kjennetegnet er til stede i bedrift 1 og 2 i dag, slik som i undersøkelsen til Aasen et. al. (2012). I bedrift 3 var ikke autonomi sterkt fokus, og vi tolker det derfor for å ikke være til stede i vår undersøkelse.

### **5.5 Tillit**

I forhold til tillit, viste det seg at flesteparten av lederne hadde tillit til sine ansattes dømmekrefter, men lederen i bedrift 3 mente at tilliten kan brytes ned dersom ansatte ikke gjengjelder tilliten. Lederens tillit til de ansatte tolker vi derfor som varierende, da vi er usikker på om tillitsforholdet er sterkt nok. En fellesskapskultur viste seg å være viktig for å kunne samarbeide godt i både bedrift 1 og 2. Etersom bedrift 3 var en stor bedrift preget av subkulturer, tolker vi det som at bedriften ikke hadde en sterk fellesskapskultur. Størrelsen kan ha betydning for at resultatet er annerledes enn i bedrift 1 og 2. Likevel ble ærlighet,

pålitelighet og lojalitet ansett som viktig for medarbeiderne i tillitsforhold mellom ansatte og ledere i både bedrift 2 og 3.

På bakgrunn av dette tolker vi at tillitsfulle relasjoner er til stede i både bedrift 1 og 2, på lik linje som i undersøkelsen til Aasen et. al. (2012). I bedrift 3 tolker vi det som at tillit ikke er sterkt til stede.

### **5.6 Trygghet**

I kjennetegnet trygghet, kom det fram at det å oppmuntre til støtte, samarbeid om ideer, samt å dele kunnskap, henger i tråd med vår teori. Bedriftene prøvde å legge til rette for en kultur og struktur som oppfordret til kunnskapsdeling, og de anså dette som en viktig faktor for å kunne kommunisere på tvers av organisasjonen. Et lærende miljø var i fokus blant våre respondenter, da de ansatte mener de kan dra nytte av hverandres kunnskap og ledelsen satt pris på nye ideer.

Ut i fra det ovennevnte tolker vi at dette kulturelle kjennetegnet er til stede, og samsvarer med den tidligere undersøkelsen av Aasen et. al. (2012).

### **5.7 Toleranse**

Når det kommer til trekket toleranse utpeker spesielt bedrift 2 seg som en tolerant bedrift. Dette er fordi de viser til at de både bruker mangfoldet sitt, tolerer feil og har en støttende ledelse. I bedrift 1 og 3 er det derimot litt vanskeligere å konkludere. Bedrift 1 har en sterk kultur, med høy toleranse for feil. De er derimot dårlige på å utnytte mangfoldet sitt og det er i tillegg usikkert om det finnes et mangfold. Det er også vanskelig å konkludere om de har en støttende ledelse, på bakgrunn av at vi ikke har fått snakket med en medarbeider. Vi velger likevel å konkludere med at det er toleranse i bedriften, på bakgrunn av det vi har funnet ut om feil og mangfold. I bedrift 3 blir det kommunisert at feil er tolerert, men at det likevel kan tyde på at de ansatte ikke oppfatter dette, og er redd for å gjøre feil. De utnytter mangfoldet til en viss grad, men mest gjennom kryssfunksjonelle team, på en ubevisst måte. Det kan også tyde på at det er en støttende ledelse, på bakgrunn av hva medarbeideren sa, samt at turnoveren er lav.

Konklusjonen er derfor at kjennetegnet toleranse er til stede i bedrift 1 og 2, i likhet med Aasen et. al. (2012) sin undersøkelse. Om toleranse er til stede i bedrift 3 er vanskelig for oss å si noe om, på bakgrunn av det ovennevnte.

### **5.8 Åpenhet**

Det kommer fram hos alle respondentene i de ulike bedriftene, at det meste av dokumenter ligger åpent for alle. Det som eventuelt ikke lå åpent, var informasjon de ansatte ikke følte de hadde behov for. Både i bedrift 1 og 2 sier lederne at de gir de ansatte beslutningsmyndighet i den grad de kan. Det er viktig for dem at de får et eierskap til bedriften, som er noe teorien vår støtter. I bedrift 3 mener lederen at de ansatte har beslutningsmyndighet, men at de ikke gjør noe med det. Av medarbeideren får vi ikke noe klart svar. Det vil likevel være vanskelig for bedrift 3 å ha full grad av beslutningsmyndighet, ettersom det er en stor bedrift.

Det kulturelle kjennetegnet åpenhet vil derfor konkluderes med å være til stede i bedrift 1 og 2, og samsvarer med undersøkelsen til Aasen et. al. (2012). Vi konkluderer med at åpenhet i bedrift 3 ikke var til stede i like stor grad som de andre bedriftene.

### **5.9 Utviklingsorientering**

I både bedrift 1 og 2 blir endring sett på som noe naturlig. De jobber også aktivt med at alle de ansatte skal få informasjon så tidlig som mulig. I bedrift 3 mener både medarbeider og leder at endring er en del av hverdagen. Likevel tolker vi det slik at de ikke gir de ansatte nok informasjon, dersom det skjer en endringsprosess, og dette støttes av medarbeideren. I alle bedriftene jobber de med at utvikling skal skje gjennom samarbeid. Likevel kan bedrift 1 og 3 tolkes som å bære preg av konkurranse. Dette kan gjøre at det er vanskelig å be om hjelp, noe som ikke er optimalt dersom man skal ha en bedrift som bærer preg av utviklingsorientering.

I forhold til undersøkelsen fra Aasen et. al. (2012) konkluderer vi med at bedrift 1 og 2 bærer preg av utviklingsorientering. Det er vanskelig å konkludere om utviklingsorientering er til stede i bedrift 3, da informasjonen til de ansatte kan være mangelfull og bedriften kan fortsatt være preget av konkurranse.

### **5.10 Svar på problemstillingen**

For å besvare vår problemstilling, kan vi ut i fra analysen, konkluderer vi med at både engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, autonomi, tillit, trygghet, toleranse, åpenhet og

utviklingsorientering er til stede i bedrift 1 og 2, idag. Se figur 5.1. I bedrift 3 konkluderer vi med at engasjement, samarbeidsorientering, stolthet og trygghet er til stede. Toleranse og utviklingsorientering kan vi derimot ikke konkret konkludere med om er til stede eller ikke. De kulturelle kjennetegnene autonomi, tillit og åpenhet fant vi ikke i bedrift 3, og konkluderer derfor med at disse er ikke til stede.

Innledningsvis nevnte vi at i undersøkelsen til Aasen et. al (2012, 62) konkluderte de med at alle de kulturelle kjennetegnene nødvendigvis ikke var presentert i hver enkelt bedrift. Vi har kommet frem til en liknende konklusjon, hvor spesielt bedrift 3 skiller seg ut. Da bedrift 3 var betydelig større med hele 9000 ansatte, mener vi at dette kan ha en effekt på resultatene, til forskjell fra bedrift 1 og 2.

## **6.0 Forslag til videre forskning**

Vi skal nå komme med forslag til videre forskning, i form av hva som kan gjøres annerledes dersom man ønsker å gjøre undersøkelsen igjen. Videre vil vi presentere funn fra vår forskningsprosess som kunne vært interessant å undersøke nærmere.

Dersom man skulle ønske å gjøre denne undersøkelsen igjen, kan det være hensiktsmessig med et større utvalg av respondenter. Det kan også være fordel dersom forskeren selv kan velge respondenter, slik at man får en større variasjon i utvalget. Vi anbefaler også lengre intervjuer, slik at man kan få en dypere forståelse av respondentenes meninger.

Studiet sin metodiske tilnærming kunne også vært interessant å endre på. Vår undersøkelse hadde ikke som hensikt å generalisere, men å undersøke om de kulturelle kjennetegnene var til stede i våre valgte bedrifter. Det kan derfor være spennende å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse på et stort utvalg, for å undersøke om de kulturelle trekkene kan generaliseres til flere bedrifter i Norge. Det hadde også være interessant å bruke observasjon som en tilleggs metode til individuelle intervjuer. På denne måten kan man undersøke om det respondentene sier, samstemmer med det de faktisk gjør.

Det kunne også vært spennende å undersøke om bedriftens størrelse kan ha betydning for de kulturelle trekkene, på bakgrunn av våre funn i undersøkelsen. Videre kunne det vært

interessant å forske nærmere på trekket autonomi. Dette for å undersøke om alder kan ha noen betydning for enkeltindividers ønske om autonomi.

## 7.0 Litteraturliste

- Aasen, Tone Merethe og Oscar Amundsen. 2011. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 1. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Aasen, Tone Merethe, Oscar Amundsen, Leif Jarle Gressgård og Kåre Hansen, 2012. "In search of Best Practises for Employee-Driven Innovation: Experiences from Norwegian Work Life." I Høytrup, Bonnafaus-Boucher, Hasse og Møller (red.) *Employee-Driven Innovation: A New Approach*, 57-74. Basingstoke: Palgrave.
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag*. Utg. 1. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. Utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Bjaalid, Gunhild og Aslaug Mikkelsen. Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging i *Strategisk HRM 2*, redigert av Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal, 139-189. Oslo: Cappelen Damm, 2014
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin. 2010. *Organisasjon og organisering*. 6. Utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Erlien, Bente. 2006. *Internkommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. 4. Utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Espedal, Bjarne og Olav A. Kvitastein. 2012. "Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse". *Magma*. Hentet 14.mai 2017 fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282754/Magma%2b1208\\_30-38.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282754/Magma%2b1208_30-38.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Gjelsvik, Martin. 2007. *Innovasjonsledelse*. 1. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Ind, Nicholas. 2007. *Living the Brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*. 3. Utg. London: Kogan Page
- Innomag Newsroom. "Dette er Norges mest innovative virksomheter 2014". Hentet 19.januar 2017 fra <http://www.innomag.no/lyse-finn-evry-og-ntnu-norges-mest-innovative-bedrifter-2014/>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. Utg. Kristiansand: Cappelen Damm
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Johnsen, Garmann Hans Chr. og Øyvind Pålshaugen. 2011. *Hva er innovasjon? Perspektiver i norsk innovasjonsforskning*. Bind 1: System og institusjon 2011-2013. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Knardahl, Stein. Arbeid, ledelse og helse i *Strategisk HRM 2*, redigert av Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal, 399-422. Oslo: Cappelen Damm, 2014
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvalnes, Øyvind. 2010. "Feilbarlige ledere". *Magma*. Hentet 09. mars 2017 fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93328/Magma\\_1006\\_%20Kvalnes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93328/Magma_1006_%20Kvalnes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk Kompetanseledelse*. 3. utgave. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- McLean, D. Laird. 2005. "Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development". *Sage Journals*. Hentet 17. mars 2017 fra <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422305274528>
- Mikkelsen, Aslaug. Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon? i *Strategisk HRM 2*, redigert av Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal, 33-77. Oslo: Cappelen Damm, 2014
- Mikkelsen, Aslaug. Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign i *Strategisk HRM 2*, redigert av Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal, 111-135. Oslo: Cappelen Damm, 2014
- Nærings- og handelsdepartementet. "Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon". Hentet 9. mars 2017 fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf?id=2291738](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738)
- Schei, Vidar og Therese Sverdrup. 2011. "Når kreative team mangler kreativitet". *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*: 67-72. Hentet 13. mars 2017 fra <https://www.magma.no/nar-kreative-team-mangler-kreativitet>
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. 8.Utg. Edinburgh: Pearsons Education Limited



**Vedlegg 1, Intervjuguide - Medarbeider**

<b>Fase</b>	<b>Spørsmål</b>	<b>Merknad</b>
<b>Innledning</b>	Hvordan er gangen i deres innovasjonsprosesser?	
	Kan du beskrive organisasjonskulturen, "hvem er dere"?	
<b>Engasjement</b>	Motiveres du av å jobbe her?	Både av arbeidsoppgavene, men også av arbeidsgiveren generelt  Hvordan påvirker dette arbeidsdagen din? Både når det kommer til trivsel og dine egne resultater
	Føler du at ledelsen er engasjert i ditt ansettelsesforhold i denne bedriften?	I form av læring/utvikling, langsiktig ansettelsesforhold, gode belønninger, åpen kommunikasjon osv
<b>Samarbeidsorientering</b>	Hvordan jobber dere med innovasjon, jobber dere mest individuelt eller i team?	Når dere jobber i team, hvordan er disse teamene bygd opp?  Samarbeider dere på tvers av ulike avdelinger eller fagområder?  Vil dere si at dere har ulikheter og ulike synspunkter?  Utenom i de konkrete teamene, har dere mulighet til å samarbeide med andre på tvers av organisasjonen?
	Er dere opptatt av individuelle prestasjoner eller at hele gruppen presterer sammen?	Hvordan opplever dere konkurranse internt?
	Hva mener du er viktigst for innovasjon; samarbeid eller individuelt arbeid?	
<b>Stolthet</b>	Dersom du tenker på hele organisasjonen som helhet, opplever du noe grad av misnøye blant de ansatte?	
	Dersom du tidligere har blitt spurt om din arbeidsplass, hvordan har du reagert? Positivt, negativt eller mer nøytral	Påvirker dette din evne til innovasjon?
<b>Autonomi</b>	Hva betyr det for deg å kunne få ansvar og kontroll over eget arbeid?	Har det noen betydning for deg?

	Har ansvar noen betydning for din motivasjon til arbeidet?	På hvilken måte?
	Får dere ansvar både individuelt og som team (delt ansvar i teamet)?	På hvilken måte påvirker dette arbeidet deres?
<b>Tillit</b>	Stoler ledelsen på din dømmekraft?	På hvilken måte?
	Er organisasjonen preget av fellesskap eller selvstendig arbeid?	På hvilken måte? Hva tenker du om samarbeid?
	Hvilken betydning har lojalitet, ærlighet og pålitelighet for deg?	For deg selv, og mellom kolleger og ledere? Har du inntrykk av at det er viktig for dine kolleger og ledere?
<b>Trygghet</b>	Blir dine kunnskaper og ideer verdsatt av kolleger og ledere?	På hvilken måte? Har det betydning for deg og din kreativitet?
	Kommuniserer du med andre avdelinger enn din egen når du skal løse oppgaver?	På hvilken måte?
	Tenker dere utenfor boksen eller innenfor gitte rammer når dere arbeider kreativt?	På hvilken måte? Er det tillatt i organisasjonen?
	Har dere noen spilleregler for å utløse kreativitet?	Hvordan er idemyldringen? Får alle dele sine tanker og ideer?
<b>Toleranse</b>	Dersom du noen gang har gjort en feil, hvordan reagerte lederen din på dette?	Dersom lederen har reagert negativt: Har dette ført til at du er redd for å si ifra dersom du har gjort en feil
	Opplever du at lederen din støtter deg i det arbeidet du gjør for bedriften?	På hvilken måte? Kan f.eks være ved å høre på ideer eller tilbakemeldinger
<b>Åpenhet</b>	Hvordan får dere den informasjonen dere trenger?	Dette kan være dokumenter osv.

	Hvordan opplever du at lederen din er åpen for å diskutere ideer med deg?	I hvilken grad føler du at lederen din er åpen for å diskutere ideer med deg?  I hvilken grad føler du at lederen din lytter til disse ideene?
	Hvor stor grad av beslutningsmyndighet har dere?	Kan dere ta avgjørelser på egenhånd?  Får dere ta del i beslutningsprosesser?
<b>Utviklingsorientering</b>	Hvordan ser du på endring?	
	Dersom det skjer endringer i bedriften, blir dere informert?	Skjer dette tidlig eller sent?  Har du noen situasjoner der dette har skjedd?
	Hvor ofte lærer du noe nytt?	Enten på egenhånd eller av kolleger?  Når du lærer noe nytt, hvordan skjer det?
<b>Avslutning</b>	Hva mener du er de viktigste faktorene for at dere skal kunne arbeide innovativt?	
	Har du noe du vil legge til?	

**Vedlegg 2, Intervjuguide - Leder**

<b>Fase</b>	<b>Spørsmål</b>	<b>Merknad</b>
<b>Innledning</b>	Hvordan er gangen i deres innovasjonsprosesser?	
	Kan du beskrive innovasjonskulturen, "hvem er dere"?	
<b>Engasjement</b>	Hvordan prøver dere å engasjere de ansatte på denne arbeidsplassen?	Læring/utvikling, langvarige ansettelsesforhold, selvstyrte team, gode belønninger osv.
<b>Samarbeidsorientering</b>	Hvordan jobber dere med innovasjon, jobber dere mest individuelt eller i team?	Når dere jobber i team, hvordan er disse teamene bygd opp?  Samarbeider dere på tvers av ulike avdelinger eller fagområder?
	Hvordan ser dere på konkurranse internt i bedriften? Anser dere det som noe negativt eller positivt?	Er dere opptatt av konkurranse mellom individer eller mellom grupper?
	Prøver dere å legge til rette for samarbeid i organisasjonen?	Kan f.eks være fysisk utforming som åpne landskap, eller gruppemøter
	Hva mener du er viktigst for innovasjon; samarbeid eller individuelt arbeid?	
<b>Stolthet</b>	Så ønsker vi å spørre om deres turnover i bedriften. Mener du selv at denne er lav eller høy i forhold til andre i samme bransje?	
	Har dere gjennomført noen medarbeiderundersøkelser for å finne ut om de ansatte trives med å jobbe i organisasjonen? Hvis ja, hva var resultatet?	
<b>Autonomi</b>	Lar du ansatte få ansvar og kontroll over egne arbeidsoppgaver og resultater?	På hvilken måte?
	Hva tenker du om å gi bort noe av din kontroll over arbeidet til dine ansatte?	
<b>Tillit</b>	Kontrollerer dere de ansattes arbeid?	På hvilken måte og hvorfor?
	Stoler du på dine ansattes dømmekrefter?	På hvilken måte?

<b>Trygghet</b>	Lar dere de ansatte tenke utenfor boksen for å finne frem til nye løsninger?	Kan de komme med nye ideer som ikke har blitt brukt tidligere i organisasjonen?  På hvilken måte?
	Legger dere til rette for at ansatte kan kommunisere på tvers av organisasjonen?	På hvilken måte og hvorfor?
	Hva mener du er viktig for å utløse kreativitet hos de ansatte?	Hvordan bidrar dere til dette?
<b>Toleranse</b>	Hvordan ser dere på feil i denne organisasjonen?	Handler om når de ansatte gjør feil
	Hvordan utnytter dere mangfoldet som finnes i organisasjonen?	Ulikhetene mellom dere, kunnskap, kompetanse, personlighet
<b>Åpenhet</b>	Hvordan lar dere ansatte få tilgangen til den informasjonen de trenger?	Dette kan være dokumenter osv.
	I hvilken grad føler du at de ansatte i denne organisasjonen, har beslutningsmyndighet?	Mener dere at det å gi de ansatte beslutningsmyndighet, vil føre til mer innovasjon?
<b>Utviklingsorientering</b>	Hvordan ser dere på endring?	Er det mye endringer som skjer i denne organisasjonen?  Hvordan jobber dere med at endring skal bli sett på som noe positivt?
	Dersom det skjer store endringer i bedriften, blir de ansatte informert?	Blir de informert sent eller tidlig?  Har du noen situasjoner der dette har skjedd?
	Hvordan jobber dere med læring og utvikling?	
<b>Avslutning</b>	Hva mener dere er de viktigste faktorene for å utløse kreativitet og innovasjon?	
	Har du noe du vil legge til?	