

## **Medarbeiderdrevet Innovasjon i Eiendomsmeglerbransjen**

*Hvilke muligheter finnes det for medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi i et bank-eid eiendomsmeglerforetak og et uavhengig eiendomsmeglerforetak?*



Anders Vik & Håkon Ingulfsen Hvam

Master i endringsledelse

Institutt for medie- og samfunnsfag, Universitetet i Stavanger

Januar 2021

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

**KANDIDATNUMMER:** 8418 & 8426

---

**SEMESTER:**

Høst

---

**FORFATTER:**

Anders Vik & Håkon Hvam

**VEILEDER:**

Kristiane Marie Fjær Lindland

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Medarbeiderdrevet innovasjon i Eiendomsmeglerbransjen

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

*MDI, innovasjon, autonomi, ledelse, medarbeidere, eiendomsmegler*

---

**SIDETALL:** 83, inkludert vedlegg.

**STAVANGER**

.....15.01.2021.....

## Forord

Dette året har vært spesielt for mange. Selv skulle vi vært på utveksling nå, noe som ikke lot seg gjøre, og vi valgte derfor å skrive masteroppgave denne høsten. Valget om å skrive masteroppgave et halvt år tidligere har bydd på utfordringer, og vi har hatt en bratt læringskurve. Alt har naturligvis ikke gått som forventet under arbeidet med oppgaven, men det er som ordtaket sier «det er i motbakke det går oppover». Det er kanskje i motgang man lærer og vokser mest, dette har vi har erfart i arbeidet med masteroppgaven. Høsten har bydd på mange timer på skolen, og vi er både stolte og fornøyde med å nå kunne levere en masteroppgave. I den forbindelse er det mange som fortjener en takk for hjelpen med masteroppgaven og i studietiden generelt.

Først og fremst ønsker vi å rette en takk til selskapene og informantene som har gitt oss et informativt datagrunnlag. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder Kristiane Marie Fjær Lindland som har gitt oss konstruktive tilbakemeldinger, noe vi er svært takknemlige for. Videre ønsker vi å takke venner og familie, og da særlig studiekamerat Erik Berggren som har bidratt med korrekturlesing på oppgaven og andre tekster tidligere i studiet. Jeg (Anders) ønsker i tillegg til dette å utrette en personlig takk til sjefen min Dag Gjerde. Som en forståelsesfull leder har han tilrettelagt for fleksible arbeidstider gjennom hele studietiden min, noe jeg er veldig glad for. Sist, men ikke minst ønsker vi å takke hverandre for et godt samarbeid med masteroppgaven, men også med studietiden på UIS generelt.

## Sammendrag

Innovasjon er avgjørende for bedrifters overlevelse både økonomisk og i henhold til konkurranse. Covid-19 påvirker sektorene i arbeidslivet ulikt, og i eiendomsmeglerbransjen i Norge ser det ut til å bli solgt flere boliger i år enn året før. utfordringer knyttet til pandemien kombinert med stor konkurranse i markedet fordrer dermed innovative løsninger. I litteraturen argumenteres det da for at man bør benytte seg av ansattes kunnskap, og arbeide aktivt med medarbeiderdrevet innovasjon. En slik praksis vil ifølge teorien inkludere og motivere ansatte gjennom økt autonomi.

Denne masteroppgaven i endringsledelse handler om medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi i to eiendomsmeglerforetak. Oppgaven tar for seg innovasjon og faktorer som tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi. Forskningen har blitt gjennomført med kvalitative intervju, der en tar for seg to avdelinger, én i hver bedrift. Videre har datamaterialet blitt analysert og diskutert opp mot oppgavens teori.

Resultatene av forskningen viser at bedriftene har elementer som fremmer medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi, og at bedriftene opererer ulikt som følge av deres organisasjonsoppbygging. Ved å analysere og drøfte datainnholdet to ganger kommer det frem indikasjoner i oppgavens funn som utfordrer litteraturen - meglerbransjen har generelt et stort fokus på salg, noe som påvirker mulighetene for medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi. Altså vil ikke de teoretiske faktorene fremme medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi alene, en må også ta høyde for kontekst.

Funnet gir grobunn for å diskutere teoretisk implikasjon, men også forslag til videre forskning. Der oppgaven ønsker å generalisere funnet til videre innovasjonsforskning gjennom andre bransjer.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	3
Sammendrag .....	4
<b>1. Innledning</b> .....	9
1.1 Aktualitet og faglig relevans .....	10
1.2 Introduksjon av problemstilling og forskningsspørsmål .....	10
1.3 Oppgavens oppbygning .....	11
<b>2. Kontekst</b> .....	11
2.1 innovasjonssatsing i Norge .....	12
2.2 Eiendomsmeglerbransjen i Norge .....	12
2.3 Beskrivelse av Bank-eid eiendomsmeglerforetak .....	14
2.4 Beskrivelse av uavhengig eiendomsmeglerforetak .....	15
2.5 Forforståelse .....	16
<b>3. Teori</b> .....	17
3.1 Innovasjon .....	17
3.1.1 Hvorfor drive innovativt og hvor kommer innovasjonsideer fra? .....	18
3.2 Medarbeiderdrevet innovasjon .....	20
3.2.1 Hvordan fremme MDI? .....	21
3.2.2 Økt autonomi blant medarbeiderne .....	22
3.2.3 Støtte fra ledelsen .....	24
3.2.4 Samarbeid .....	24
3.2.5 Internt klima .....	25
3.2.6 Varianter av MDI .....	25
3.3 Oppsummering av teori .....	27
<b>4. Metode</b> .....	28
4.1 Forskningsdesign .....	28
4.2 Metodisk strategi .....	29
4.3 Forskningstilnærming .....	29
4.4 Hermeneutisk tilnærming .....	30
4.5 Intervju som metode .....	30
4.5.1 Semi-strukturert intervju .....	31
4.5.2 Utvalg .....	32
4.5.3 Gjennomføring av intervju .....	34
4.6 Analyse av metode .....	35
4.6.1 Transkriberingsprosess med fenomenologisk analyse .....	36
4.7 Datakvalitet .....	39
4.7.1 Studiets reliabilitet .....	39

4.7.2 Studiets validitet.....	40
4.7.3 Intern validitet .....	41
4.7.4 Ekstern validitet.....	41
4.7.5 Hvordan styrke forskningens validitet?.....	42
4.8 Refleksjon av etikk og metode .....	42
4.8.1 Studiets etiske hensyn .....	42
4.8.2 Studiets metodiske tilnærming og analyse .....	44
<b>5. Presentasjon av funn .....</b>	<b>46</b>
5.1 Hvordan jobber det bank-eide eiendomsmeglerforetaket med innovasjon? .....	46
5.2 Hvordan jobber det uavhengige eiendomsmeglerforetaket med innovasjon?.....	49
5.3 Hvordan tilrettelegges det for MDI i arbeidshverdagen hos det bank-eide selskapet?..	51
5.4 Hvordan tilrettelegges det for MDI i arbeidshverdagen hos det uavhengige selskapet?54	
5.5 Hvilke muligheter for autonomi finnes blant eiendomsmeglerne i det bank-eide meglerforetaket?.....	56
5.6 Hvilke muligheter for autonomi finnes blant eiendomsmeglerne i det uavhengige meglerforetaket?.....	59
5.7 Funn i funn .....	61
5.8 Oppsummering av funn.....	62
<b>6. Drøfting av de tre forskningsspørsmålene .....</b>	<b>65</b>
6.1 Hvordan jobber eiendomsmeglerforetakene med innovasjon? .....	65
6.2 Hvordan tilrettelegges det for MDI i arbeidshverdagen?.....	66
6.3 Hvilke muligheter for autonomi finnes blant eiendomsmeglerne? .....	68
6.3.1 Autonomi sett i lys av Burgelman.....	69
6.3.2 Autonomi sett i lys av Kesting og Ulhøi .....	70
6.3.3 Oppsummering .....	71
<b>7.0 Konklusjon .....</b>	<b>72</b>
7.1 Implikasjoner.....	73
7.2 Forslag til videre forskning .....	74
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>75</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>79</b>
Intervjuguide .....	79

## Figuroversikt:

Figur 1. Forsknings spørsmål. ....	11
Figur 2. Forenklet Organisasjonskart bank-eid eiendomsmeglerforetak, utredet i tråd markedsavdelingen til virksomheten. ....	15
Figur 3. Forenklet organisasjonskart av uavhengig eiendomsmeglerforetak, utredet i tråd med daglig leder av avdelingen. ....	16
Figur 4. Hvordan innovasjon skjer i organisasjoner, fritt skissert av Burgelman (2002, i Gjelsvik 2007. S. 36). ....	20
Figur 5. Autonome og induserte innovative initiativ (Burgelman 2002). Hentet fra; (Gjelsvik, 2007, s 32). ....	23
Figur 6. Trinn på veien mot fullstendig MDI. Tidd & Bessant (2009) hentet fra;(Aasen & Amundsen 2011). ....	26
Figur 7. Forskningsdesign .....	28
Figur 8. Presentasjon av funn. ....	46
Figur 9. Forsknings spørsmål .....	63
Figur 10. Bank-eid, fra idé til implementering .....	67
Figur 11. Uavhengig. Fra idé til implementering .....	67

## Tabelloversikt:

Tabell 1. Spørsmål til informanter .....	32
Tabell 2. Informanter Bank-eid meglerforetak.....	33
Tabell 3. Informanter uavhengig meglerforetak.....	33
Tabell 4. Transkribert versus bearbeidet tekst.....	37
Tabell 5. Bearbeidet versus kodet tekst.....	37
Tabell 6. Kodet tekst versus kategorisert kode.....	38
Tabell 7. Kategori og frekvens .....	39

## **Forkortelser:**

MDI – Medarbeiderdrevet innovasjon

NSD – Norsk senter for forskningsdata

NESH – Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora

SIVA – Selskapet for industrivekst SF

NHO - Næringslivets Hovedorganisasjon

LO - Landsorganisasjonen i Norge



# 1. Innledning

På høstsemesteret 2020 skulle vi opprinnelig på utveksling, på grunn av Covid-19 ble dette avlyst. Vi bestemte oss derfor å skrive masteroppgave. Parallelt med innleveringsfristen for skissen til oppgaven hadde vi eksamen i organisasjonsendring og implementering (MEN135) - et fag som påvirket temaet for masteroppgaven i underbevisstheten vår. Fokuset i MEN135 er rettet på organisasjonsoppbygging, og hvordan oppbygningen påvirker organisasjoners mottakelighet for nye organisasjonsoppskrifter og organisasjonsideer. Videre fokuserte faget på hvorvidt organisasjonsidéer klarte å trenge inn i organisasjoner, og i så fall hvordan. Vi hadde dette i bakhodet kombinert med kunnskap fra tidligere fag som har fokusert på organisasjonsoppbygging, organisasjonsutvikling, ledelse og eksempler på dette. Sammen ga all denne teorien grobunn for tanken om å sammenligne to eller flere firma innen samme bransje, hvor man gjerne har ulike praksiser på veien mot et felles mål. Alt dette kulminerte i at vi ønsket å ta for oss innovasjon, fra idé til implementering. Videre stilte vi oss spørsmålet, om hvilke nivå vi skal forske på: forbruker, medarbeider, virksomhet, eier eller marked? Vi kom da frem til at vi ønsket å se på medarbeidere, og derfor medarbeiderdrevet innovasjon (heretter kalt MDI). En viktig faktor for å drive med dette er autonomi, fokuset på oppgaven ble derfor todelt: MDI og autonomi.

Videre diskuterte vi hvilke bransjer dette ville være aktuelt i, og hvilke kontakter vi hadde tilgjengelig for å gjennomføre prosjektet. Vi kom da frem til at vi skulle ta for oss eiendomsmeglerbransjen, da dette er en relativt todelt bransje i Norge; der man enten er et underselskap av en bank (bank-eid), eller at man er et uavhengig foretak. Tilnærmingen til bank er noe som påvirker praksisen til selskapene. For å få innsikt i bransjen tok vi kontakt med en bekjent som er daglig leder hos et uavhengig foretak. Videre kontaktet vedkommende en bekjent i et bank-eid foretak. Vi hadde dermed fått kontakt med to foretak som vi kunne analysere opp mot hverandre. Dessverre valgte det bank-eide foretaket å trekke seg midt i prosessen, og vi ble derfor nødt til å kontakte andre bank-eide foretak vi fant på nett. Heldigvis fikk vi kontakt med en megler som er strategi- og salgssansvarlig for en avdeling hos ett av Norges største eiendomsmeglerforetak. Avdelingen som vedkommende jobber i, sa

seg villig til å delta i forskningen og vi kunne dermed fortsette forskningsprosessen.

## 1.1 Aktualitet og faglig relevans

I eiendomsmeglerbransjen består kundeporteføljen av mange ulike målgrupper, hver av disse med ulike meninger om hvordan man selger en bolig på best og billigst vis. På bakgrunn av dette vil det være avgjørende for foretakene å etablere og utvikle tjenester som kan gagne de ulike målgruppene. I tillegg til dette står vi nå ovenfor en pandemi som krever nye løsninger, likevel ser vi at det selges flere boliger i år enn i fjor (Eiendom Norge, 2020a). Med andre ord vil innovasjon være et naturlig fokuspunkt for bransjen. Videre stilte vi oss spørsmålet om hvor innovasjonsidéer kommer fra og om det er mulig for medarbeiderne å komme med slike idéer. En tematikk vi tidligere var kjent med fra MEN135, som ga oss motivasjon til å forske på medarbeiderdrevet innovasjon.

Gjennom diverse kilder vil aktualiteten av oppgavens teori bli ytterligere beskrevet, men for å kort eksemplifisere viktigheten av innovasjon kan man se på stortingsmelding 7 (2008-2009):

*Regjeringen visjon for innovasjonspolitikken er: - Et nyskapende og bærekraftig Norge. Regjeringen vil legge til rette for innovasjon ved å fremme: - et skapende samfunn – med gode rammevilkår og et godt klima for innovasjon, - skapende mennesker som utvikler sine ressurser, sin kompetanse og har mulighet til å ta dem i bruk, - skapende virksomheter med offentlige og private virksomheter som utvikler lønnsomme innovasjoner. (Nærings- og handelsdepartementet, 2008).*

## 1.2 Introduksjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Det vil i denne oppgaven forskes på MDI og autonomi i to eiendomsmeglerforetak.

Problemstillingen blir derfor:

**Hvilke muligheter finnes det for medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi i et bank-eid eiendomsmeglerforetak og et uavhengig eiendomsmeglerforetak?**

Det vil være mange muligheter og tilnærminger for å forske på den nevnte problemstilling.

For å avgrense oppgaven har vi valgt å styre oppgaven gjennom tre forskningsspørsmål, som

sammen har til mål å besvare oppgavens problemstilling.

- 1) Hvordan jobber eiendomsmeglerforetakene med innovasjon?
- 2) Hvordan tilrettelegges det for MDI i arbeidshverdagen?
- 3) Hvilke muligheter for autonomi finnes blant eiendomsmeglerne?

*Figur 1. Forskningsspørsmål.*

Det første forskningsspørsmålet gir en generell innsikt i hva innovasjon er, samt at det gir en oversikt over hvordan foretakene arbeider med innovasjon. Dette tar oss inn på spørsmål nummer to, hvor vi tar for oss MDI både for bedriften generelt, og avdelingen som enhet. Kombinert med MDI kommer autonomi, eller selvbestemmelse om du vil. Dette er sentralt for å drive med MDI og blir følgelig relevant for oppgaven. Sammen skal disse tre spørsmålene gi oss et godt grunnlag for å besvare av problemstillingen. Oppgaven er en studie om hvordan et fenomen oppleves internt i virksomheten, og kan derfor ikke oppfattes som noe «løsningsforslag» for virksomhetene.

### 1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven vil starte med å ta for seg eiendomsmeglerbransjen som helhet, samt de to foretakene vi skal studere. Deretter vil nødvendig teori bli belyst, denne vil bestå av de tre temaene fra forskningsspørsmålene: innovasjon, MDI og autonomi. Der autonomidelen vil bli beskrevet under MDI, da disse temaene går inn i hverandre. Videre vil oppgavens metode bli skissert gjennom en beskrivelse av forskningsdesignet, gjennomføringen av intervju og til slutt en refleksjonsdel knyttet til metodens kvalitet. Deretter vil empiriske funn fra studien bli belyst og senere drøftet opp mot teorien. Til slutt vil det komme en konklusjon på bakgrunn av drøftingen, samt forslag til videre forskning.

## 2. Kontekst

For å kunne besvare oppgavens problemstilling vil det være naturlig å skissere konteksten det skal forskes i. Dette kapitlet vil starte med å ta for seg aktualiteten av innovasjon og MDI i Norge generelt. Deretter vil bransjen som helhet beskrives, før firmaene blir skissert. Til slutt vil vi redegjøre for vår forforståelse.

### 2.1 innovasjonssatsing i Norge

I Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) settes det for første gang fokus på innovasjon i en stortingsmelding, og med det kommer innovasjon på agendaen i Norge. Bakgrunnen for dette er at regjeringen ønsker å se fremover, satse på norsk næringsliv, og et nyskapende og bærekraftig Norge. Meldingen presenterer regjeringens strategi for innovasjonspolitik, noe som viser hvor aktuelt dette er for dagens bedrifter generelt. Ved å bevilge penger til forskning og utvikling gjennom SIVA og Innovasjon Norge skal det legges til rette for mer innovasjon. Det kommer også frem et annet viktig aspekt i denne stortingsmeldingen: Regjeringen skal gjennom samarbeid med LO og NHO satse mer på medarbeiderdrevet innovasjon (Nærings- og handelsdepartementet, 2008), noe som er sentralt i vår oppgave.

### 2.2 Eiendomsmeglerbransjen i Norge

*Eiendomsmegling er mellommannsvirksomhet både ved utleie og omsetning av fast eiendom, og er regulert i eiendomsmeglingsloven. (Finanstilsynet, 2016b).*

En grunnleggende måte å beskrive eiendomsmegler på er begrepet mellommann. Brynjulfsen & Norges eiendomsmeglerforbund (1996) skriver i kompendiet «Eiendomsmegling i praksis» at den store gruppen i eiendomsmarkedet som ikke tilhører tomteeiere og entreprenører er eiendomsmeglere. Disse opptrer på det vi kaller «fremmed regning». Ved å handle på fremmed regning tar man ingen økonomisk risiko, selv om man vil ha en viss interesse av at salget går igjennom. Megler kan både ta på seg kjøpsoppdrag og salgsoppdrag, selv om det i hovedsak er salgsoppdrag som er vanlig for en megler. En viktig del av arbeidet til en megler er å ivareta interessene til begge parter i handelen, derav begrepet mellommann (Brynjulfsen & Norges eiendomsmeglerforbund, 1996).

Jobben for et meglerforetak handler primært om markedsføring, budrunde/salgsforhandlinger, opprettelse av kjøpekontrakt, gjennomføring av det økonomiske oppgjøret og sørge for at kjøper får skjøte til eiendommen. Denne oppgjørprosessen skal sikre at kjøper og selger ikke utsettes for økonomisk risiko i oppgjørfsasen (Finanstilsynet, 2016b). I Norge er det normalt å inngå en avtale med en eiendomsmegler eller et eiendomsmeglerforetak som skal ta seg av salget av eiendommen din. Før en slik avtale blir inngått er det vanlig å møte flere meglere fra ulike firma (kalt befarings), slik at kunden kan velge mellom flere tilbud. Jobben som megler innebærer derfor langt mer enn bare det nevnte innledningsvis. Det innebærer blant annet kontinuerlig tjenesteutvikling i henhold til hva dagens og fremtidens kunder ønsker, slik at en kan overbevise kunder på befarings.

Innovasjon er altså svært viktig for bransjen, for å eksemplifisere dette kan vi ta for oss en relativt ny form for eiendomsmegling – der man kan selge boligen selv og få hjelp til det juridiske av et foretak. Ulike foretak har prioritert å utvikle dette som en valgmulighet for kundene sine, for eksempel «Samsolgt» av DNB (DNB, 2020). Andre har basert hovedstrategien sin på dette, for eksempel «Advokatoppgjør AS» (Advokatoppgjør AS, 2014). Denne varianten av megling er utviklet for de boligselgerne som ikke ønsker å betale en megler for hele salgsprosessen. En annen type boligselger ønsker gjerne å betale et eiendomsmeglerforetak for å selge boligen, der foretaket kan «style» leiligheten, ta profesjonelle bilder og redigerer dem før prospektet legges ut på nett. Alt dette avhenger av hva kunden selv ønsker, og hva de potensielle kjøperne ser etter. Dette gjør at jobben som eiendomsmegler blir mer kompleks enn «bare» det å være en mellommann slik finansstilsynet definerte innledningsvis. Det vil derfor være avgjørende for et eiendomsmeglerforetak å drive innovativt, med kontinuerlig utvikling av produkter som de tenker vil slå an i markedet.

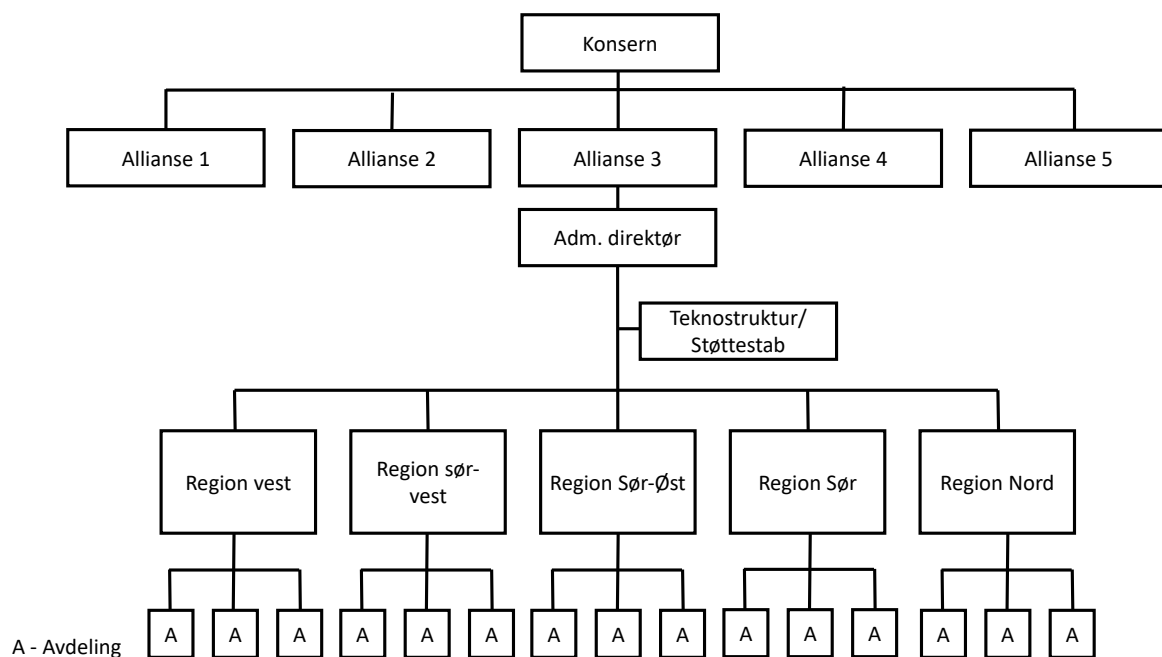
Det skilles primært mellom to typer for eiendomsmeglerforetak i Norge: hvor den ene typen foretak opererer som datterselskap av en bank (heretter kalt bank-eid), og den andre typen foretak operer uavhengig fra bank (heretter kalt uavhengig). Praksisen til den enkelte meglers arbeidshverdag vil variere avhengig av bank-tilnærmingen til foretaket; ettersom et bank-eid eiendomsmeglerforetak vil markedsføres gjennom bankforbindelsen, og dermed tilegne seg kunder. Dette samarbeidet ligger naturlig, da boliglån for andregangskjøpere ofte innebærer salg av egen bolig. Det skal i den forbindelse poengteres at en bank ikke kan kreve å velge eiendomsmeglerforetak for kunden, kun markedsføre. Dette kommer tydelig frem i finansstilsynets rundskriv 7/2016:

*Forbrukere som søker banker om lån eller refinansiering i forbindelse med kjøp og salg av bolig, vil lett kunne oppleve bankens anbefaling av megler som et vilkår for lånet eller banktjenesten. Hvis banken anbefaler eget eiendomsmeglingsforetak, må det gis eksplisitte opplysninger om at oppdragsinngåelse med bankens megler ikke er et vilkår for lånetilbudet. Dette må kunne dokumenteres. (Finanstilsynet, 2016a).*

Rundskrivet baserer seg på eiendomsmeglingsloven (Eiendomsmeglingsloven, 2007, § 6-3); prinsippet om fritt meglervalg. Dette skal både beskytte oppdragsgiver mot urimelige avtaler. I tillegg til dette skal loven hindre forsøk på utnyttelse av en markedsposisjon på andre områder enn eiendomsmegling for å skaffe kunder til meglervirksomheten. Paragrafen og rundskrivet poengterer aktualiteten av denne markedsføringen og koblingen mellom bank og eiendomsmeglertjenester. Det viser fordelene med tilnærmingen, noe som fordrer at de uavhengige foretakene må markedsføre seg i større grad enn de bank-eide. Tall fra finanstilsynet i 2019 viser at 86% av omsetningen til eiendomsmeglerbransjen består av salg fra bank-eide foretak (Eiendom Norge, 2020b).

### 2.3 Beskrivelse av Bank-eid eiendomsmeglerforetak

Foretaket vi skal analysere er et av Norges største eiendomsmeglerforetak. Det baserer seg over hele landet og består av flere aksjeselskap/allianser som sammen er eid av et felles bank-konsern. Strukturen og oppbygningen bidrar til gode forbindelser mellom bank- og eiendomskundene, noe som gir meglerne mulighet til å komme i kontakt med kunder fra banken.



Figur 2. Forenklet Organisasjonskart bank-eid eiendomsmeglerforetak, utredet i tråd markedsavdelingen til virksomheten.

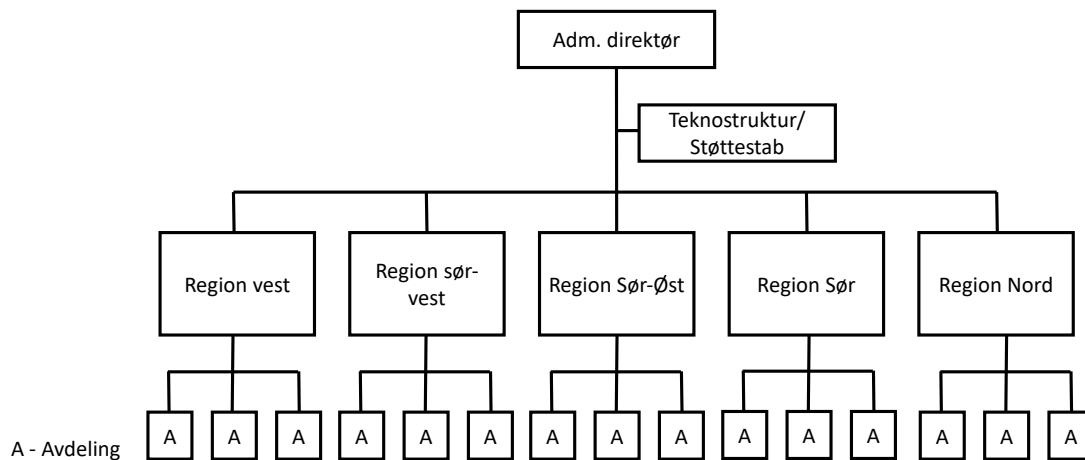
Over ser du en forenklet figur av organisasjonskartet til alliansen vi skal analysere, der vi skal forske på én avdeling - hvordan jobbes det med innovasjon, tilrettelegges det for MDI og hvilke muligheter er det for autonomi? Avdelingen vi skal fokusere på er basert på Vestlandet, og består totalt av fire meglere. Vi har intervjuet tre av de fire ansatte, hvilket ansvar de har utover megling kommer tydeligere frem i metodedelen.

## 2.4 Beskrivelse av uavhengig eiendomsmeglerforetak

Foretaket ble opprettet for 15 år siden og har i dag i underkant av 50 meglerkontorer som gjør de til ett av Norges største uavhengige meglereforetak. På sine egne nettsider skriver foretaket at de ønsker å tenke nytt og utvikle nye verktøy for å bistå sine kunder på best mulig måte. Dersom man jobber for et uavhengig foretak vil man ikke ha konkurransefortrinnet med at banken gir deg kontaktinfo til potensielle kunder. Det vil dermed være ekstra viktig for en slik megler å kunne tilpasse seg kundens behov og selge dette under en befaring.

Vi har primært fått innsikt hos en av deres avdelinger bestående av seks ansatte, hvor vi har intervjuet fire av dem. Avdelingen er en del av en franchise, som innebærer at avdelingen har kjøpt rettighetene til et meglerekonsept fra en franshiseier. Firmaet er underlagt visse

retningslinjer som står i franchiseavtalen, men er i utgangspunktet selvstendig.



Figur 3. Forenklet organisasjonskart av uavhengig eiendomsmeglerforetak, utredet i tråd med daglig leder av avdelingen.

Over ser vi et forenklet organisasjonskart som skisserer meglerfirmaet uten bankforbindelse. Der hver avdeling/franchisekontor kjøper rettighetene til å benytte seg av selskapets stabstruktur (infrastruktur, kompetanse, markedsføring, IT, etc.), hvor avdelingen står til ansvar for egne resultater, kunder og ansatte.

## 2.5 Forforståelse

Vår forståelse i forkant av studiet er at oppbygningen til bedriftene er ganske ulik som følge av deres tilnærming til bank. På bakgrunn av dette tenker vi at forskjellene vil prege meglernes hverdag mer enn en skulle tro. Vi antar at innovasjon og MDI vil være vanskeligere å praktisere i et bank-eid selskap enn et uavhengig, ettersom veien fra megler til ledelse er noe lenger i et bank-eid selskap. Grunnlaget for tankegangen ligger i den friheten man får ved å være et uavhengig foretak. Et bank-eid meglerforetak er som regel et større foretak, hvor det er flere hensyn å ta høyde for enn kun sin egen drift, da en representerer verdier, regler og normer fra sin tilhørende bank. På bakgrunn av denne forforståelsen tenker vi at organisasjonsoppbygningen til et bank-eid foretak vil påvirke negativt for medarbeidernes innovasjonsmuligheter, men er dette tilfelle? Finnes det fordeler med organisasjonsoppbygningen og praksisen i foretakene som tilsier noe annet? Denne forforståelsen ga oss motivasjon til forskningsprosjektet.



## 3. Teori

Teoridelen vil starte med å ta for seg hva innovasjon er, dette gjøres primært gjennom teori fra Gjelsvik (2007). Her vil vi gå gjennom en figur fra Burgelman (2002) som skisserer hvordan innovative idéer implementeres i en organisasjon. Som et naturlig steg videre i teorien vil vi beskrive medarbeiderdrevet innovasjon. Dette vil bli belyst gjennom organisering av MDI med teori av Kesting & Ulhøi (2010), og avgjørende faktorer for å drive med MDI av Smith et al. (2008). Innad i teorien om MDI vil autonomi bli belyst, og ytterligere skissert av motivasjonsteoretikerne Deci & Ryan (1985). Avslutningsvis vil vi vise til en femtrinns figur av MDI fra Tidd & Bessant (2009, i Aasen & Amundsen, 2011).

### 3.1 Innovasjon

Innovasjon kan defineres på mange måter, under ser du en definisjon av Johnsen og Pålshaugen (Garmann Johansen & Pålshaugen (Red), 2011, s. 13): «En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier».

Conway & Steward (2009) definerer innovasjon på et litt annet vis. De beskriver innovasjon som en prosess hvor man tar en ny, problemløsende idé i bruk. Definisjonen ivaretar flere aspekt enn kun de økonomiske verdiene. En slik idé vil kunne løse et problem, men samtidig skape økonomisk gevinst. Med dette siktes det til at innovative bedrifter som kontinuerlig jobber med å utvikle sine produkter trolig vil driftes mer bærekraftig enn de som ikke gjør det, parallelt med at det gagner dem økonomisk (Gjelsvik, 2007, s. 16).

Allerede i 1956 påpekte Parsons (1956, i Røvik, 2019, s. 26) at bedrifter ikke kan fokusere på effektivitet alene, de må også søke legitimitet blant omgivelsene. Meyer og Rowan (1977, i Røvik, 2019, s. 26) videreutviklet denne idéen og påpekte at organisasjoner må søke legitimitet gjennom kontinuerlig fremskritt, fornyelse og rasjonalitet. For dagens bedrifter vil dette være høyst aktuelt, da de til enhver tid må opptre bærekraftig i form av både miljø og økonomi for å overleve. Dagens bedrifter kan ikke lenger kun fokusere på effektivitet, lave kostnader og tilgang på resurser, de må også vektlegge ny teknologi og kompetanseutvikling gjennom innovasjon (Gjelsvik, 2007, s. 15). På lik linje som individer må tilpasse seg, må også bedrifter gjøre dette i kampen om overlevelse i et konkurransemarked. Innovasjon kan derfor sammenlignes med Darwins evolusjonsteori (Bean & Radford, 2002, s. 235).

Videre kan man stille seg spørsmålet om man er bedre egnet for å drive innovativt dersom man er en stor eller liten bedrift. Ofte hevder man at det er fordelaktig å være en mindre bedrift når man snakker om innovasjon, noe vi også har gjort i vår forforståelse. Resultatene på forskning av dette er derimot ikke like entydige. Ofte har store bedrifter vanskeligheter med å utvikle nye innovative idéer som er banebrytende. Til gjengjeld er de flinkere til å ta i bruk innovative løsninger enten det gjelder teknologi eller administrative løsninger (Aasen & Amundsen, 2011, s. 118). Dette tar oss videre til en viktig del av innovasjon - implementering, en prosess som ikke alltid er like vellykket. Dette kan vi se gjennom en studie av 3000 implementeringsforsøk i ulike bedrifter og organisasjoner gjennomført Pfeffer & Sutton, (2000). Av disse 3000 forsøkene ble 60% av idéene ikke gjennomført i praksis, 30% av tilfellene ble idéen tatt inn og i bruk, men effektene ble fraværende. I kun 10% av tilfellene var implementeringen vellykket og effekten(e) av idéen ble som tiltenkt. Det kan derfor være smart for bedrifter å vegre seg for den økonomiske risikoen knyttet til mislykkede implementeringsforsøk ved å foreta mindre endringer før en eventuelt foretar større (Collins og Hansen 2012, S.72).

### 3.1.1 Hvorfor drive innovativt og hvor kommer innovasjonsidéer fra?

*Økt konkurranse, globalisering, mer krevende og bevisste kunder, samt redusert levetid for produkter og tjenester, øker behovet for innovasjon. Kravet til vekst kan ikke tilfredsstilles bare gjennom eksisterende produkter og tjenester, nye må utvikles. (Gjelsvik, 2007, s. 15).*

Det er flere faktorer i dette sitatet som poengterer viktigheten av innovasjon. Forskning viser at bedrifter som driver innovativt er ofte mer lønnsomme enn andre, da innovasjon har en direkte effekt på bedriftens topp- og bunnlinje (Gjelsvik, 2007, s. 16). En bedrift må kontinuerlig følge med på utviklingen rundt seg, ettersom det stadig kommer nye konkurrenter, markeder, produkter og tjenester bedriften må forholde seg til. Dette gjør at produkt- og tjenesteinnovasjon er essensielt for bedriftens fremtid (Gjelsvik, 2007, s. 16). Aasen & Amundsen (2011) nevner også at for at en virksomhet skal klare seg i en dynamisk konkurransesituasjon, er virksomheten nødt til å stimulere viljen til endring og utvikling hos medarbeidere (Aasen & Amundsen, 2011, s. 213). Dette har også sammenheng med forståelse av risiko i sitt marked, virksomheten må velge om de skal risikere å «spille for å vinne, eller

spille for å ikke tape». Firmaet velger strategi basert på om de ønsker å bli markedsledende, eller om de ønsker å holde seg på lik linje med konkurransen. Valget faller på om virksomheten ønsker å ta risikoen som medfølger ved å satse på radikal og disruptiv innovasjon i håpet om å bli markedsledende. Eller om virksomheten ønsker å ta risikoen ved å være inkrementelle, med risiko for å bli forbigått av konkurrenter (Aasen & Amundsen, 2011, s. 222–224). Det at bedriften satser på mindre kontinuerlig forbedringer (inkrementell innovasjon), er likevel ikke å forstå som å gi tapt for konkurrenter. Det handler mer om at virksomheten tar en kalkulert risiko, og at forholdene kanskje ikke ligger til rette for at bedriften skal tilby helt nye løsninger for sine kunder. Virksomheten er likevel nødt til å følge den raske utviklingen i samfunnet, og jobbe med små kontinuerlige forbedringer hele veien.

Ved endringer i organisasjonen er det naturlig å diskutere hvordan det skjer og hvor det starter, dette avhenger av bedriften og bedriftskulturen. Ved et instrumentelt syn vil det være naturlig at en endringsidé starter fra toppen av bedriften og implementeres nedover i strukturen. En slik variant refereres gjerne til som top-down ledelse (Christensen et al., 2009, s. 110). I kontrast til dette står bottom-up, hvor det er en flatere bedriftsstruktur med større autonomi blant medarbeiderne. Tilnærmingen åpner for et autonomt initiativ der en medarbeider ser en mulighet til nye forretningsområder og/eller utviklingsområder. Det dannes ofte en gruppe som jobber videre med idéen, og forsøker å koble idéen opp mot kunder og behov i markedet. En slik form bedriftskultur vil bidra til økt medbestemmelse hos den ansatte, dermed økt sannsynlighet for MDI.

		Kjerneprosesser		Overliggende prosesser	
		Definering	Pådriving	Strategisk kontekst	Strukturell kontekst
NIVÅ	Toppledelse	Initiering/ Igangsetting	Godkjenning	Rasjonalisering	Strukturering
	Mellomnivå	Veiledning og forvaltning	Alliansebygging Strategitilpasning	Strategiinnvalg	Forhandling
	Operasjonelt nivå Gruppe-leder	Teknologi og behov kobles	Ressurser, oppmerksomhet og støtte	«Gate keeping» Idégenerering «Bootlegging»	Spørring

Figur 4. Hvordan innovasjon skjer i organisasjoner, fritt skissert av Burgelman (2002, i Gjelsvik 2007. S. 36).

Figuren over viser hvordan innovasjon skjer i organisasjoner. Fra et top-down perspektiv vil innovasjonen komme fra toppledelsen. De setter rammene for hva som skal gjøres før det sendes videre ned i organisasjonen for utvikling. Dette illustreres i figuren ved pilen som peker ned. Innovasjon fra et bottom-up perspektiv vil komme fra medarbeidere eller en gruppe medarbeidere, dette illustreres med pilen som peker oppover. Medarbeiderne har oppdaget et behov i markedet og kobler dette opp mot eventuell teknologi. Videre går forslaget til mellomledernivå, som må ta beslutningen om forslaget skal gå videre til toppledelsen. Deretter er det opp til toppledelsen å gi endelig klarsignal eller avslag.

### 3.2 Medarbeiderdrevet innovasjon

MDI er når en eller flere ansatte kommer opp med en idé basert på egne erfaringer, og deretter implementerer denne i organisasjonen (Smith et al., 2008). Den danske fagforeningen FTF (Rambøll Management, 2007) definerer MDI på følgende vis «medarbejderdreven innovation adskiller sig fra almindelige udviklingsprojekter ved, at der arbejdes målrettet, strategisk og systematisk med at involvere medarbejdernes idéer og bidrag i innovationsprocessen». En slik definisjon åpner for tro på de ansatte, og ved riktig bruk kan dette potensielt styrke virksomhetens muligheter for fremtidig innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011, s. 126).

Som følge av den økte inkluderingen ved MDI oppfattes dette som enda mer positivt enn «bare» innovasjon. Ifølge, Hjelmar (2019), vil det med denne positiviteten også skape forventninger om idéer om bedre kvalitet, effektivitet og trivsel. Grunnlaget for utsagnet er at initiativet og idéen kommer fra medarbeidere, fra de det faktisk berører. MDI bygger på tanken om at arbeiderne har ønsker og idéer som gagnar både de ansatte og bedriften som helhet. For at slike idéer skal få gjennomslagskraft er det viktig at man som bedrift ser på alle ansatte som innovative ressurser, som potensielt kan komme med konstruktive tanker og idéer, slik FTF poengterer i sin definisjon av MDI. For å eksemplifisere dette kan man se på et utvalg internasjonale bedrifter: 3M, Sony's Walkman, World Wide Web (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 69). Fellestrekket hos disse virksomhetene er at ansatte har sett behovet til kundene før ledelsen har sett det. De ansatte har da kommet med en idé og senere fått implementert denne, noe som har gitt bedriftene store konkurransefortrinn sammenlignet med andre bedrifter i samme bransje. En slik form for organisasjonskultur der alle har en stemme kan på mange måter sammenlignes den nordiske arbeidslivsmodellen, hvor det er relativt flate organisasjonsstrukturer der medarbeiderne har stor medvirkning (Hjelmar, 2019). I andre kulturer, som for eksempel i India, vil MDI oppfattes som noe svært fremmed og derfor mer utfordrende, da distansen mellom ledelsen og arbeiderne er mye større (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 69).

For å underbygge aktualiteten av MDI kan man se på innovasjonsbarometeret 2020, hvor innovasjon i kommunale virksomheter ble studert. Der kom det frem at 43% av de nyeste innovative tiltakene på arbeidsplassen kommer fra lederne, 33% kommer fra medarbeiderne og 24% kommer fra teknologi (KS, 2020). Dette forteller oss at medarbeidernes stemme blir hørt, men betyr dette at det er en strategi, struktur eller plan for at medarbeiderne skal komme med idéer i fremtiden?

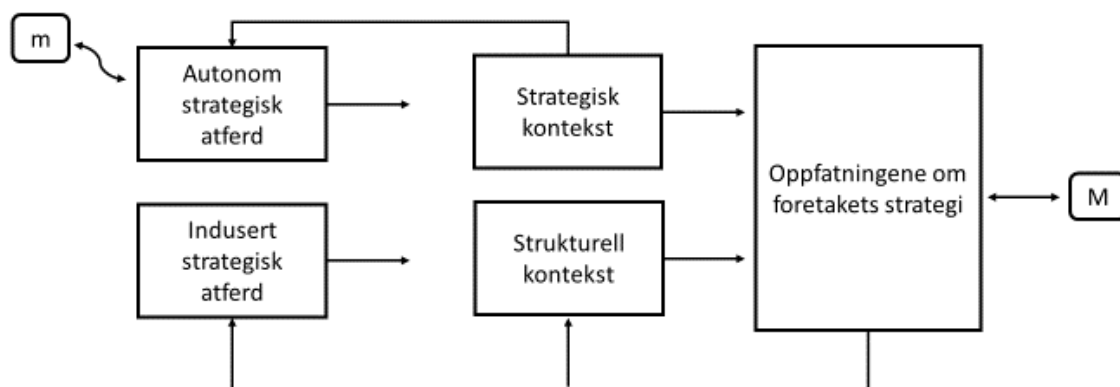
### 3.2.1 Hvordan fremme MDI?

For å fremme MDI må ledelsen erkjenne behovet for innovasjon og legge strategisk til rette for dette ved å ta i bruk sine medarbeidere (Aasen & Amundsen, 2011, s. 131). Ledelsen må altså danne en flatere struktur hvor de selv må si fra seg ansvar. Ifølge, Nohira & Guliati (1995), kan det være positivt å gi medarbeiderne mer slakk. Med dette sikter de til at man som medarbeider må få frihet til å jobbe med arbeidsoppgaver som er eksperimenterende. Ved slakk vil man dermed ikke bare jobbe med kjerneoppgaver, men også utforske nye

arbeidsmetoder. Dersom medarbeiderne får for lite slakk vil en hindre mulighetene for innovasjon, men dersom en får for mye slakk kan det hindre disiplinen til medarbeiderne (Nohria & Gulati, 1995). Dette fordrer dermed en balansegang mellom disiplin og slakk, som kan øke mulighetene for innovasjon og MDI. Videre vil det være viktig at ledelsen gir medarbeiderne økt autonomi, det fordrer en god tillit mellom ledelsen og medarbeiderne. Ledelsen må også tilrettelegge for nødvendige ressurser, samt danne en innovasjonskultur hvor det er lov å feile (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 78). Disse punktene vil nå bli nærmere beskrevet gjennom det Smith et al. (2008) poengterer som fire hovedfaktorer for å utvikle MDI i en virksomhet: Autonomi, støtte fra ledelsen, samarbeid og internt klima.

### 3.2.2 Økt autonomi blant medarbeiderne

Autonomi, et fenomen som beskriver menneskets frihet for handling. Fenomenet er kjent gjennom ulike navn: «Kontroll over egen situasjon», «frihet», «innflytelse», «empowerment» (myndiggjøring, selvbestemmelse), «desentralisering» (Aasen & Amundsen, 2011, s. 128). I oppgaven vil vi primært bruke autonomi og selvbestemmelse. En slik frihet som fenomenet skisserer gir motivasjon, vilje og mulighet for å ta initiativ. Autonome innovative handlinger og tiltak defineres på følgende vis: Et initiativ fra en gruppe eller enkeltpersoner i bedriften, initiativet er ofte utenfor den offisielle strategien (Gjelsvik, 2007, s. 32). Som en kontrast til disse har man induserte initiativ, her utvikles de eksisterende forretningsområdene til bedriften som er dypt forankret i strategien. Autonome forslag oppstår ofte tilfeldig, og i områder som kan være mer eller mindre ukjente for selskapet. Ofte blir disse forslagene forkastet av bedriften, men i enkelte tilfeller kan idéen tas opp av ledelsen og utvikles til en substitutt eller komplementær idé til selskapets strategi. Disse kan føre til disruptive innovasjoner (Burgelman, 2002, s. 9).



Figur 5. Autonome og induserte innovative initiativ (Burgelman 2002). Hentet fra; (Gjelsvik, 2007, s 32).

Figuren over beskriver autonom atferd i forhold til indusert strategisk kontekst. Autonom strategisk atferd skjer ofte som en parallell prosess fordi slike initiativ ofte utfordrer den nåværende strategien og strukturen i selskapet (Gjelsvik, 2007, s. 32). «m» i figuren viser hvordan autonome initiativ oppstår, da disse som regel oppstår i ukjente omgivelser for selskapet (Gjelsvik, 2007, s. 33). «M» kjennetegner forretningsområder som er kjent for bedriften.

### Hvordan styrke medarbeidernes autonomi?

Autonomi knyttes ofte opp mot frihet, som kan virke motiverende. Det vil derfor være naturlig å beskrive kort hva motivasjon er. Motivasjon skilles ofte i to grupper, indre og ytre motivasjon. Der indre motivasjon er gleden man får av å drive med noe, uten ytterligere belønning. Dette kan blant annet være autonomi, mestring av arbeidsoppgaver, glede av gjennomføring, eller lignende (Deci & Ryan, 1985). Ytre motivasjon er stimuli gjennom andre utenforstående faktorer som et resultat av arbeidet, det kan være lønn, karakterer, sanksjoner, eller lignende. Den indre motivasjonen er den beste formen for motivasjon i det lange løp, og er derfor svært viktig å fokusere på som bedrift. En sentral faktor for indre motivasjon er, ifølge motivasjonsteoretikerne Deci & Ryan (1985), selvbestemmelsesbehovet. Behovet for å bestemme over seg selv og hva en selv vil gjøre er noe som ligger latent hos mennesker, og oppfattes derfor motiverende. For å ivareta et slikt behov må man ha frihet ovenfor ens egne handlinger (Deci & Ryan, 1985). Dersom man ikke ivaretar motivasjonen og selvbestemmelsesbehovet til arbeiderne vil innsatsen og moralen stagnere. David Sirota et

al. (2006) har studert dette og underbygger teorien med å si at arbeidernes entusiasme og moral kulminerer etter bare seks måneder i ny jobb. Dette var tilfelle i 85% av bedriftene de undersøkte, og de begrunnet dette med dårlig ledelse, som følge av manglende autonomi. Undersøkelsen og begrunnelsen poengterer hvor avgjørende motivasjon og autonomi er blant arbeidere dersom man skal drive en organisasjon bærekraftig. Dersom en lar kompetente medarbeidere jobbe på den måten de selv føler er den beste måten, vil de oppnå en høy grad av autonomi og dermed økt motivasjon (Sirota et al., 2006). Dette vil trolig være en effektiv måte å jobbe på, da det er medarbeiderne som har størst kontakt med oppgaven som gjennomføres.

### 3.2.3 Støtte fra ledelsen

Støtte fra ledelsen er, ifølge Smith et al. (2008), en av de viktigste faktorene for å fremme MDI. Med dette sikter de til åpenhet for nye idéer, da MDI ikke lar seg gjøre uten. Dersom en ansatt skal ha mulighet til å komme med idéer for endring av nåværende praksis er det helt avgjørende at ledelsen er støttende. Ikke nødvendigvis at de må være enige i et spesifikt forslag, men støtte medarbeidernes initiativ til å komme med forslag. Med andre ord vil MDI fordre en god relasjon mellom ledelse og medarbeider, hvor man har respekt for den motsatte part. På denne måten vil ikke ledelsen oppfatte nye idéer som truende på dagens praksis, men heller som et forslag til forbedring. Likefullt må medarbeideren oppfatte tilbakemeldinger på sine idéer som noe konstruktivt, ikke negativt. Dersom idéen fra medarbeider, eller kritikken fra ledelsen, oppfattes som noe negativt og truende vil det hemme mulighetene for MDI, istedenfor å fremme det (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 75). Videre må en støttende ledelse ha fokus på ressursallokering (Aasen & Amundsen, 2011, s. 127). Det vil da være viktig at man gir de ansatte tid og ressurser til rådighet for å danne seg plattformer hvor man kan informere, diskutere og reflektere med andre internt og eksternt i bedriften. På denne måten kan medarbeiderne utvikle sin kompetanse og sammen komme opp med en gjennomtenkt idé for implementering (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 76).

### 3.2.4 Samarbeid

Det tredje punktet som Smith et al. (2008) påpeker som viktig for å fremme MDI er samarbeid. Det å jobbe i team vil ifølge, Aasen & Amundsen (2011), gi økt idégenerering og idéutveksling, men man må strukturere dette riktig. I en tidlig fase hvor man søker etter en idé vil det være naturlig at man har motsetninger i gruppen; altså ulikhet vil være en fordel, da dette gir et bredere syn på tjenesten man utvikler. Etter hvert som man nærmer seg



implementeringen av en idé vil det være fordelaktig at man har flere like personligheter i gruppesammensetningen (Aasen & Amundsen, 2011, s. 128).

### 3.2.5 Internt klima

Ifølge Stimulus-Respons-psykologi vil atferden din styres av positive tilbakemeldinger eller sanksjoner (Svartdal, 2018). Altså en medarbeider vil se etter signaler for «riktig» atferd, og prøve å unngå «dårlig» atferd, som kommer til uttrykk ved sanksjoner (Smith et al., 2008). Det vil derfor være viktig at ledelsen gir positive tilbakemeldinger selv om et innovativt initiativ ikke blir implementert. For å skape en kultur hvor man streber etter innovasjon må det være lov å gjøre feil, og man må gjerne belønne initiativ for innovasjonsidéer (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 77). Dette behøver ikke nødvendigvis å bety penger eller en takketales i offentlighet, men en samtale hvor man verdsetter en arbeiders initiativ vil være motiverende for arbeideren (Bean & Radford, 2002, s. 69). Ved å gi slike tilbakemeldinger vil man avle flere innovasjonsidéer og medarbeiderne vil trolig engasjere seg i framtidig utviklingsarbeid (Aasen & Amundsen, 2011, s. 128).

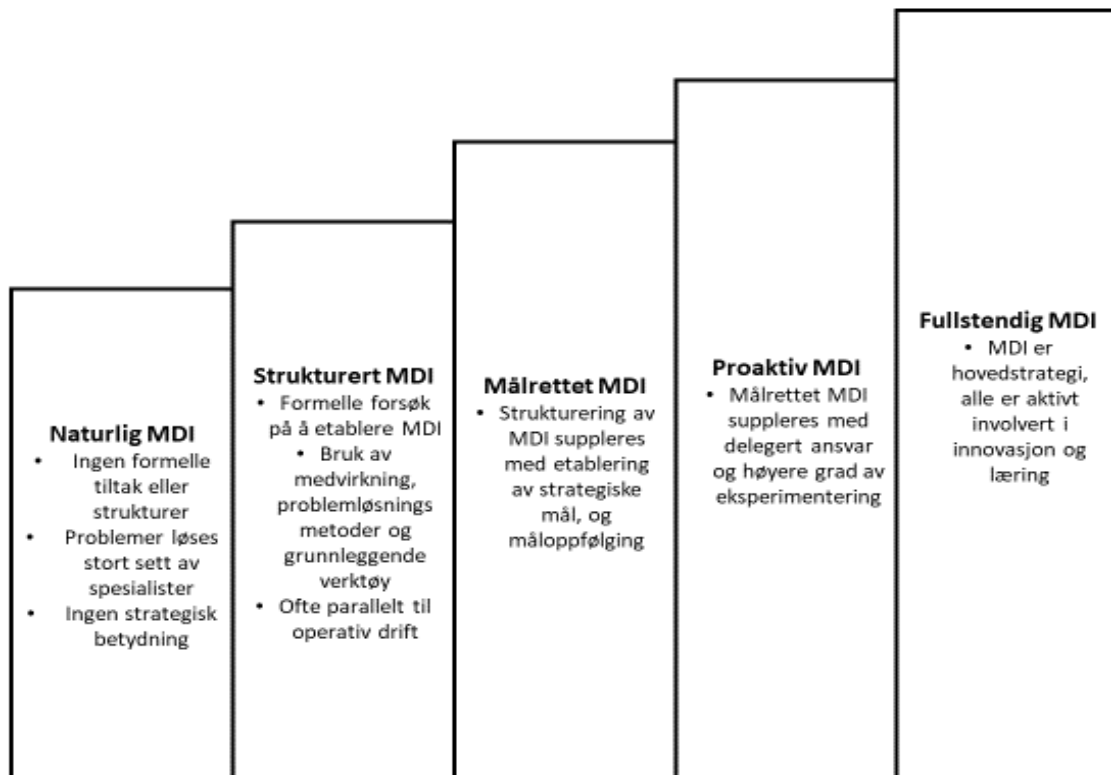
I kontrast til et godt internt miljø har man fiendtlige miljø, hvor innovasjon blir sett på som en trussel; slike miljø er ofte tilfelle i instrumentelle organisasjoner hvor ledelsen er redd for å feile, der alt styres gjennom nedfelte rutiner og regler som er internalisert hos de ansatte. Det vil i slike miljø være vanskelig å drive med innovasjon, og særlig medarbeiderdrevet innovasjon (Bean & Radford, 2002, s. 70). I senere år har man sett at innovasjon og utvikling er avgjørende, og oppgaven i nyere tid vil dermed være å fjerne ikke-intenderte hindringer for innovasjon (Bean & Radford, 2002, s. 70).

Kulturen en bedrift besitter vil ha stor påvirkning til hvorvidt MDI vil fungere eller ikke, med dette siktes det til hvilke holdninger en har til å drive med MDI. Hvordan ser man på idéene som kommer? Hvordan ser ledelsen på idéene? Oppfattes idéene som kritikk til ledelsen, som om de gjør noe strategisk feil? Alt dette er viktig å ha kontroll på for å sikre en bærekraftig drift med fokus på MDI (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 78). En bedrift må altså skape en kollektiv tankegang rundt MDI, som noe positivt og konstruktivt for organisasjonen som helhet.

### 3.2.6 Varianter av MDI

Å drive innovativt er ikke bare økonomisk smart, det vil også gagne arbeidsmiljøet. Ved å drive med innovasjon vil man gi de kreative medarbeiderne et bedre arbeidsmiljø, der positive

resultater gir økt gruppekohesjon og dermed bedre samarbeidsvilkår internt i bedriften (Gjelsvik, 2007, s.17). Videre skal det poengteres at man ikke klarer å oppnå MDI ved å akutt strukturere ut ifra Smith et al. (2008) sine hovedfaktorer: Støtte fra ledelsen, autonomi, samarbeid og internt klima. Dette er elementer som tar tid å etablere, og på veien mot fullstendig MDI vil det være flere steg. I figuren til Tidd & Bessant (2009, i Aasen & Amundsen 2011) ser vi trinnene fra «naturlig MDI» til «Fullstendig MDI».



Figur 6. Trinn på veien mot fullstendig MDI. Tidd & Bessant (2009) hentet fra;(Aasen & Amundsen 2011).

Første steget i figuren blir beskrevet som «naturlig MDI», dette innebærer lav grad av involvering og MDI-aktiviteter. Det vil foregå enkelte aktiviteter knyttet til innovasjon, og medarbeidere vil bidra i prosessen, men det er ikke noe strategisk valg å satse på dette (Tidd & Bessant, 2013, s. 130). Trinn to innebærer at organisasjonen tar seriøse grep for å benytte seg av medarbeidernes kunnskap gjennom MDI. Formelle prosesser settes opp, og ansatte oppfordres til å benytte seg av systemet. Denne fasen krever struktur, oppmuntring og at ledelsen følger opp. Steg tre involverer etablering av strategiske mål og større ansvar hos medarbeiderne. Ledelsen styrer fremdeles hovedaktivitetene i bedriften, men ansatte kan ha stor innvirkning på besparelser i produksjonsprosessen. I det fjerde steget introduseres

selvbestemmelse som tillater individer og team til å eksperimentere på eget initiativ. I det siste steget, «fullstendig MDI», er alle involvert i eksperimentering og forbedringsprosessen. Ved oppnåelse av dette har organisasjonen blitt en lærende organisasjon hvor en satser på involvering, innovasjon og kontinuerlig forbedring (Tidd & Bessant, 2013, s. 131).

### 3.3 Oppsummering av teori

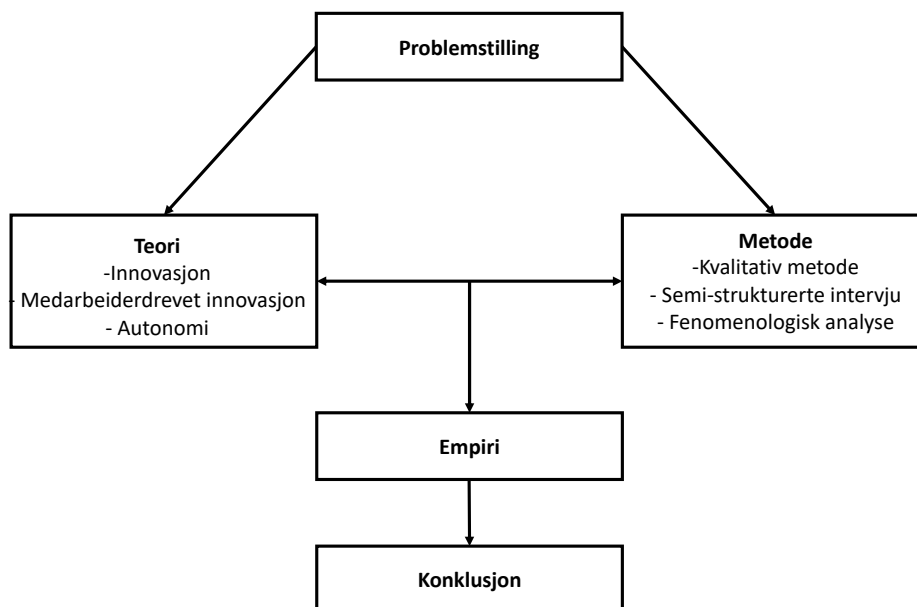
I dette kapitlet har innovasjon blitt definert gjennom flere teoretikere. Sammen gir dette et bilde på hva innovasjon er og hvorfor innovasjon er viktig for å følge den raske utviklingen i samfunnet. For å beskrive hvor innovasjon oppstår i en organisasjon har vi benyttet oss av en figur fra Burgelman som beskriver innovasjon fra et top-down og bottom-up perspektiv. Dette fører oppgaven videre til MDI. Litteraturen definerer deretter MDI og hvilke faktorer som fremmer dette. Viktige faktorer fra Smith et. al er: Autonomi, støtte fra ledelsen, samarbeid og internt klima. Oppgaven vil fokusere særlig på autonomi, og hvordan det tilrettelegges for dette. Avslutningsvis tar kapitlet for seg en figur som viser ulike stadier av MDI.

## 4. Metode

I denne delen av oppgaven ønsker vi å drøfte den metodiske tilnærmingen, herunder forskningsdesign og forskningsstrategi. Datainnsamling og dataanalyse blir beskrevet, samt begrunnelse for metodiske valg vi har gjort i oppgaven. Til slutt vil det bli reflektert rundt det etiske og metodiske.

### 4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet har som mål å skape en struktur og oversikt over hva man ønsker å forske på og hvordan (Johannessen et al., 2010, s. 73). Ved å bestemme tema og problemstilling er neste steg å finne relevant litteratur for den teoretiske forankringen i oppgaven. Teorien vil være til hjelp for utformingen av metodedelen, gjennom abduksjon vil også metoden påvirke valget av teori etter hvert i skriveprosessen. Dette er skissert i figuren under.



Figur 7. Forskningsdesign

Målet med strukturen er å lage en plan for forskningen og analysen. Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervju tilegnet vi oss data for analysering, som ga empiriske funn. Deretter diskuteres funnene opp mot teorien, som sammen skal gi grunnlag for en konklusjon knyttet til oppgavens problemstilling.

## 4.2 Metodisk strategi

Primært skiller man mellom to typer forskningsmetoder: kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative metoder baserer seg på tallanalyser, der man ser etter sammenhenger mellom svar i analysen (Dalland, 2020, s. 55). Typisk for slike metoder er store utvalg og enkle spørsmål, som for eksempel: Hvor selvstendig er du i ditt arbeid; svar med et tall mellom én og seks, der én er lav grad av selvstendighet og seks er høy. Ettersom avdelingene har små utvalg har vi valgt å prioritere en kvalitativ forskningsmetode. Denne åpner for å gå i dybden på spesifikke tema fremfor å tallfeste eller måle den slik man gjør i kvantitative metoder (Dalland, 2020, s. 54). Dersom man forsker gjennom kvalitative metoder søker man trolig kunnskap om menneskers erfaringer, opplevelser, tanker, forventinger og holdninger til en gitt situasjon (Dalland, 2020, s. 54). Formålet med den kvalitative metoden er å få frem en sammenheng eller helhet som kan gi verdifulle resultater og dermed bidra til å besvare oppgavens problemstilling.

## 4.3 Forskningstilnærming

Ved samfunnsforskning forsker man på mennesker sine meninger, tanker og oppfatninger som stadig endrer seg. Sammen utgjør disse meningene et mangfold som kollektivt danner eller underbygger et fenomen. I kontrast til dette står vitenskapelig forskning, hvor man normalt studerer fenomener uten språk eller evne til å forstå seg selv og/eller sine omgivelser. Med andre ord blir studieobjektene i samfunnsvitenskapelig forskning svært kompleks, og dette finnes derfor mangfoldige fremgangsmåter og metoder (Johannessen et al., 2010, s. 31). Som forsker må man derfor velge den forskningsmetoden som egner seg best avhengig av problemstillingen og målet med oppgaven. For å gjøre dette velger ofte forskere et paradigme.

*Innenfor humaniora og samfunnsvitenskap betegnes den teoretiske rammen man bruker til å tolke og forstå et empirisk materiale, ofte som paradigme. (Kvale og Brinkmann, 2019)*

I et positivistisk paradigme er man opptatt av fenomener som kan måles ved å være verdinøytral og objektiv, et aktuelt paradigme for kvantitativ forskning (Johannessen et al., 2010, s. 362). I kontrast til dette står den sosiale konstruktivismen, ved en slik tilnærming hevder man at realiteten finnes i det subjektive og vil derfor være aktuelt i kvalitative forskningsmetoder (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 138). Det finnes naturligvis fordeler og ulemper med begge de nevnte paradigmene, og alle de andre paradigmene som ikke er

beskrevet. Vi ønsker på bakgrunn av dette å ta for oss en abduksjon hvor man ser på forforståelsen (deduktiv) og kombinerer denne med åpenhet for ny forståelse (induktiv), sammen gir dette oss en helhetlig forståelse. Denne prosessen er det vi kaller hermeneutisk tilnærming og denne tilnærmingen utnyttet vi under analyseprosessen. Tilnærmingen bidro til utformingen av intervjuene, tolkningen av datamaterialet, som igjen bidro til konklusjonen og forslaget til videre forskning.

#### 4.4 Hermeneutisk tilnærming

Hovedoppgaven ved hermeneutisk forskning er å opparbeide seg en forståelse av hensikten bak konkrete menneskelige forhold, sosiale strukturer og aktiviteter. Denne fenomenologiske tilnærmingen er dermed relevant for vår oppgave.

Hvordan man oppfatter et fenomen vil ifølge den hermeneutiske tilnærmingen avhenge av kontekst. Med andre ord vil det en person sier eller gjør avhenge av hva vedkommende tidligere har opplevd og erfart, og sammen danne mening for denne personen (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 74). Dette skjer i underbevisstheten og man kan si at våre forforståelser og for kunnskaper gir mening til det vi opplever i nåtid. På bakgrunn av nye erfaringer vil forutsetningene endres over tid, og følgelig vil man som menneske endre seg. En hermeneutisk tilnærming åpner dermed for at forsker kan analysere et intervju basert på kontekst, i tillegg til det informanten sier. Forskeren bør ta høyde for konteksten, som vil si å danne et helhetlig bilde basert på ens egne erfaringer så vel som forskningsobjektets. Med andre ord erkjenner vi at vår forkunnskap og forforståelse vil kunne sette preg på analyseringsprosessen av et intervju. I denne prosessen vil vi prøve å lese situasjonen så godt og objektivt som mulig. Dette er for å ivareta metodens helhetlige kvalitet, men våre erfaringer fra tidligere vil uansett påvirke våre evner til å tolke intervjupersonene og utsagnene. Som forsker skal man for øvrig lete etter data som kan avkrefte ens egne forhåndsforklaringer på et fenomen. Desto flere mislykkede forsøk og varianter på å avlive disse forklaringene, desto større holdbarhet har forklaringen. Med andre ord blir jobben vår å finne data som kan avskrive våre forhåndstanker som ble beskrevet innledningsvis.

#### 4.5 Intervju som metode

Hensikten med et kvalitativt intervju er å få et innblikk i intervjuobjektens opplevelser. Vi ønsker å forstå hvordan de erfarer sin hverdag. For å kunne gå i en slik dybde har vi derfor

valgt å intervjuer relativt få informanter, fremfor å drukne i data slik Brinkmann & Tangaard (2012, s. 21) beskriver under:

*Som en grunnregel er det bedre å gjennomføre relativt få intervjuer og gjennomanalysere disse. Om man gjør for mange intervjuer, øker risikoen for at man drukner i mengden data og ikke får laget en sammenhengende og nyskapende analyse og fortolkning av materialet.*

I fasen før gjennomføringen av intervju prioriterte vi å lese om eiendomsmegling for å få en forståelse av hva yrket innebærer, samt ansvarsområdet en megler har. I tillegg har vi sett på bransjen som helhet, og de virksomhetene som det skal forskes på. På bakgrunn av dette har vi bygget oss opp en forkunnskap om hvilke nyvinninger som finnes i bransjen, og hvilke av disse tjenestene som tilbys av selskapene. Forkunnskapen vi har tilegnet oss ga oss anledning til å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene.

#### 4.5.1 Semi-strukturert intervju

Vi har valgt en semi-strukturert tilnærming til intervju. Ved en slik tilnærming vil intervjuguiden være utformet med forskningsspørsmål som intervjueren ønsker svar på, samtidig som det er rom for andre spørsmål som dukker opp underveis i samtalen (Brinkmann & Tangaard, 2012, s. 26). Ved utformingen av intervjuguiden valgte vi å lage en tematisk intervjuguide. Det innebærer at vi valgte å sette opp generelle spørsmål i starten for å få i gang samtalen. Etter hvert som intervjuobjektet ble varm i trøya stilte vi mer spesifikke spørsmål knyttet til oppgavens tema. Disse spørsmålene la vi inn i tre kategorier for å være sikker på at intervjuene ga oss empirisk verdi. Under er en skisse for hvordan vi har strukturert intervjuet gjennom tre hovedkategorier: autonomi, innovasjon og MDI. I tillegg til dette er intervjuguiden lagt som vedlegg i oppgaven.

<b>Innledende spørsmål</b>
- En vanlig arbeidsdag
<b>Autonomi</b>
- Styre egen arbeidsdag selv
- Utvikling/motivasjon i forhold til selvbestemmelse og deltakelse i beslutningsprosesser
<b>Innovasjon</b>
- Kjennskap til utviklingsprosjekter
- Deltakelse i utvikling av nye tjenester
- Top-down/bottom-up tilnærming
<b>Medarbeiderdrevet innovasjon</b>
- Forståelse av hvordan MDI fungerer hos den enkelte bedrift
- Forståelse av hvordan MDI oppfattes hos den enkelte ansatt

*Tabell 1. Spørsmål til informanter*

#### 4.5.2 Utvalg

Det vil i dette avsnittet bli beskrevet hvilken type datainnsamling vi har brukt, og hvilke valg vi har gjort i henhold til datautvalget. Til slutt vil avsnittet beskrive de ulike informantene.

Blaikie (2000) skiller mellom tre typer data som sier noe om avstanden mellom forsker og dataen det forskes på: primær-, sekundær-, og tertiærdata. Primærdata omtales gjerne som data som er innsamlet av forsker gjennom intervju eller observasjon. Dersom forsker benytter seg av andres forskningsdata til sin egen forskning omtales det som sekundærdata. Den tredje formen for datainnsamling er når andre forskere har samlet inn data og analysert dem for deg (Blaikie, 2000, s. 183). I denne oppgaven vil vi hovedsakelig benytte oss av primærdata, da vi skal tilegne oss datamaterialet selv gjennom kvalitative intervju med et utvalg av informanter.

Som følge av vårt ønske om å kartlegge bedrifter i samme bransje med ulik forretningsmodell tenkte vi det var hensiktsmessig å kun fokusere på to bedrifter. På denne måten kunne vi prioritere å gå i dybden på én avdeling i hver bedrift og få mest mulig innsikt i den enkeltes hverdag. Avdelingene vi har fokusert på er relativt små, og vi har derfor fått intervjuer mer enn



halvparten av de ansatte i hver avdeling. Sammen har utvalget av informanter gitt oss et sammensatt bilde av deres hverdag, noe som har gitt et godt datagrunnlag for videre analyse.

### Bank-eid meglerforetak

Rolle	Antall
Avdelingsleder	1
Leder av strategi og salgsstøtte	1
Eiendomsmegler	1

*Tabell 2. Informanter Bank-eid meglerforetak*

I det første intervjuet snakket vi med lederen for strategi og salgsstøtte som jobber med dette i tillegg til megling (heretter kalt mellomleder). Vedkommende har jobbet som megler i mer enn 15 år, og har bred erfaring innenfor bransjen og dens utvikling.

Videre intervjuet vi en eiendomsmegler som hadde jobbet i bedriften i fem år, hvorav 3 år var som trainee parallelt med studier. Informanten snakket åpent og ærlig om erfaringer i firmaet og yrket generelt.

Til slutt intervjuet vi avdelingslederen, vedkommende hadde jobbet i firmaet siden overgangen fra privat til bank-eid. Informanten hadde derfor kunnskaper og erfaringer fra både å være bank-eid og uavhengig.

### Uavhengig meglerforetak

Rolle	Antall
Daglig leder	1
Eiendomsmegler	2
Trainee	1

*Tabell 3. Informanter uavhengig meglerforetak*

Det første intervjuet vi hadde i det uavhengige foretaket var med en trainee, som studerte ved siden av jobben. Informanten har jobbet der i underkant av ett år og var godt inkludert i firmaets miljø og praksis. Intervjuobjektets stillingstittel anså vi som en fordel da vedkommende kunne gi et relevant bilde av hvor stor innflytelse en har som medarbeider i avdelingen.

Det andre intervjuet var med en eiendomsmegler (heretter kalt megler 1) som ga oss et annet perspektiv på bedriftens praksis ved å fortelle om sine erfaringer og tanker. Informanten hadde relativt kort fartstid på avdelingen, men hadde erfaring fra et annet firma. Denne erfaringen ble ofte trukket frem som et kontrasterende eksempel. På tross av lite ansiennitet hadde informanten etablert seg gode relasjoner og erfaringer som ble skildret under intervjuene.

Deretter hadde vi intervju med daglig leder på avdelingen. Lederen ga oss en god innsikt i firmaet og deres tanker knyttet til innovasjon, MDI og autonomi. Perspektivet fra lederen ga oss et helhetlig bilde av virksomheten, slik at vi hadde hele spekteret fra trainee-megler-leder. Vedkommende hadde tidligere jobbet i et bank-eid selskap, og reflekterte derfor over ulikhetene mellom bank-eide og uavhengige foretak.

Til slutt intervjuet vi enda en megler (kalt megler 2). Vedkommende hadde vært trainee i firmaet tidligere, men er i dag eiendomsmegler. Sammenlignet med de andre meglerne har denne informanten større ansiennitet i firmaet og derfor kunnskap til å dele flere erfaringer.

#### 4.5.3 Gjennomføring av intervju

Som følge av Covid-19 måtte intervjuene gjennomføres over Teams. Dette i seg selv var ikke en utfordring, men kvaliteten på lydopptaket var et usikkerhetsmoment. I forkant av intervjuene valgte vi derfor å teste hvordan lyden fra pc fungerte i forhold til opptaket med diktafon. På denne måten ble vi sikre på at det var mulig å høre intervjuene på nytt i etterkant av intervjuene. Som følge av at vi benyttet oss av diktafon ble forskningsprosjektet meldepliktig til NSD. Dette søkte vi om i forkant av intervjuene og ble godkjent noen uker før gjennomføring.

I forkant av intervjuene lagde vi en plan for hvem som skulle ha hovedansvaret i hvilke intervju. På denne måten måtte informantene kun forholde seg til en person, fremfor to. Dette

var fornuftig da samtalene kun skulle vare i underkant av en time. Person nr. to satt ved siden av og fulgte med på intervjuet for å gi oppfølgingsspørsmål. Dette gjorde det enkelt for primær intervjuer å fokusere på å holde flyt i samtalen, mens sekundær intervjuer fokuserte på det faglige innholdet.

I tillegg til dette hadde vi utarbeidet en plan for intervjuene, der vi ønsket å skaffe mest mulig strategisk informasjon fra lederne med eksempler fra deres praksis. Grunnen til dette er at man som leder kan ha et annet perspektiv på driften. Vi ønsket i disse intervjuene å få vite hvordan strategien deres var i forhold til innovasjon. Grunnlaget for denne gjennomføringen tilegnet vi oss som følge av den hermeneutiske tilnærmingen, hvor en prøver å forstå mennesket ut ifra kontekst. Som følge av denne tanken valgte vi derfor å intervju meglerne på en annen måte. Her ønsket vi meninger og fortellinger, som kunne sammenlignes med utsagnene fra leder(ne). På denne måten avgjorde informantene om de drev innovativt med fokus på MDI og autonomi, eller ikke.

De fleste intervju ble gjennomført med minst en halvtimes pause og maks noen dagers mellomrom. Grunnen til dette var at vi ønsket å reflektere rundt intervjuene underveis, for å revidere intervjuguiden kontinuerlig. På denne måten klarte vi å forbedre våre ferdigheter som intervjuer for hvert intervju, og intervjuene ble dermed bedre og bedre. Det at vi ikke hadde mange dagers mellomrom mellom intervjuene anså vi som en fordel, da kunnskapen var fersk og situasjonen var noe vi var kjent med. Etter å ha transkribert og analysert intervjuene fra begge firmaene fikk vi to nye informanter, en fra hvert firma. Disse intervjuene ble gjennomført en måned etter de første, og innholdet i intervjuene ble derfor spisset mot funnene vi allerede hadde. Dette gjorde at vi fikk gode muligheter til å avdekke temaer som trengte ytterligere belysning. Samtidig hjalp disse intervjuene med å gi et ekstra perspektiv på tidligere funn.

#### 4.6 Analyse av metode

Kvale og Brinkmann (2015, s. 12) hevder at dersom man leser gjennom intervjuene før man analyserer dem vil man danne et bedre bilde av helheten. Vi valgte derfor å gjøre dette med mål om å avdekke så mye som mulig. Ved å analysere noe, deler man det opp i mindre biter før man senere bygger det sammen igjen. Dette er for å skape en sammenheng eller mening som ikke var like tydelig før analysen (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 37). Vi gjorde dette

ved å ta i bruk en fenomenologisk analyse.

#### 4.6.1 Transkriberingsprosess med fenomenologisk analyse

Transkribering kan beskrives som en prosess hvor man overfører det muntlige intervjuet til en skriftlig versjon. Ved transkribering skriver man ofte ordrett det informanten sier, og det hele kan bli en rotete tekst som er lite anvendbar for forsker (Dalland, 2020, s. 95). Under vil du se et ordrett sitat fra en mellomleder:

*Ehm nå har jeg en litt blandet stilling, der jeg jobber såvidt som megler, jobber egentlig mest med prestasjonsutvikling og det juridiske bak. Så alt av det faglige sjekker jeg. Så en arbeidsdag for meg er veldig variert. Alt fra befaring, til møter, til kurs, til sjekk av juridiske ting, og ingenting er likt. (Mellomleder).*

#### **Bearbeidingsprosess**

Videre kan man gjøre teksten mer leservennlig, der man eliminerer muntlige ord og lager fullstendige setninger. Denne bearbeidingsprosessen gjør innholdet mer oversiktlig og tydelig for forskeren (Johannessen et al., 2010, s. 174). En slik prosess kan gjøre at man utelukker enkelte ord og uttrykk. Vi har derfor valgt å ta vare på alt av viktige ord, og forsøkt å kun gjøre om på setningsoppbygningene.

Transkribert tekst	Bearbeidet tekst
<i>«Ehm nå har jeg en litt blandet stilling, der jeg jobber såvidt som megler, jobber egentlig mest med prestasjonsutvikling og det juridiske bak. Så alt av det faglige sjekker jeg. Så en arbeidsdag for meg er veldig variert. Alt fra befaring, til møter, til kurs, til sjekk av juridiske ting, og ingenting er likt»</i>	<i>«Jeg jobber mest med prestasjonsutvikling og det juridiske, men også litt som megler. Så arbeidsdagen min er veldig variert, alt fra befaring, til møter, til kurs, til sjekk av faglige/juridiske ting, der ingen dag er lik»</i>

Tabell 4. Transkribert versus bearbeidet tekst.

### Koding

Etter å ha bearbeidet teksten går man over i en periode hvor man koder, formålet med dette er å trekke ut essensen i hvert svar (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 39). Hvilket tema er det intervjupersonen belyser, hva er det vedkommende egentlig sier? Hvilken kategori eller begrep egner seg for utsagnet? Forsker bruker da nøkkelord (koder) som kan identifisere spesifikke elementer i overføringsprosessen, som kan brukes i analysen. Koder skal være korte, umiddelbare definisjoner av en handling eller opplevelse beskrevet av intervjuobjektet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 209). Christoffersen et al. (2010, s.174) poengterer at denne prosessen er krevende tidsmessig, men at den vil organisere meningsfulle avsnitt og utsagn som vil gjøre analyseprosessen enklere. Under ser du nå at setningen som tidligere var svært muntlig har blitt bearbeidet og videre erstattet med få distinkte ord for å fremheve det essensielle.

Bearbeidet tekst	Kodet tekst
<i>«Jeg jobber mest med prestasjonsutvikling og det juridiske, men også litt som megler. Så arbeidsdagen min er veldig variert, alt fra befaring, til møter, til kurs, til sjekk av faglige/juridiske ting, der ingen dag er lik»</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Variert arbeidshverdag</i></li><li>• <i>Prestasjonsutvikling</i></li><li>• <i>Arbeidsoppgaver</i></li><li>• <i>Møter/kurs/befaring</i></li><li>• <i>Faglig og juridisk sjekk</i></li></ul>

Tabell 5. Bearbeidet versus kodet tekst.

### Kondensering

I denne fasen trekker man ut kodene og setter dem opp i tabeller med kategorier, slik det vises i tabellen under:

Kodet tekst	Kategorisert kode
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Variert arbeidshverdag</i></li> <li>• <i>Prestasjonsutvikling</i></li> <li>• <i>Arbeidsoppgaver</i></li> <li>• <i>Møter/kurs/befaring</i></li> <li>• <i>Faglig og juridisk sjekk</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Variert arbeidshverdag</i></li> <li>• <i>Fleksibilitet</i></li> </ul>

*Tabell 6. Kodet tekst versus kategorisert kode*

Hensikten med dette er å abstrahere meningsinnholdet (Johannessen et al., 2010, s. 176).

Tabellene gir oss mulighet for en kvantitativ tilnærming, altså at vi kan tallfeste hvor mange ganger en kode har blitt poengtert av meglerne. På denne måten vil vi få en grundig og oversiktlig analyse av hvilke meninger den enkelte megler har innenfor den enkelte kategori.

Under ser du et eksempel på dette i et intervju med en megler:

Kategori	Frekvens
Innovasjon	2
MDI	3
Variert arbeidsdag	2
Fleksibilitet	1
Selvbestemmelse	2
Teknologi	4
Top-down	3
Bottom-up	2

Tabell 7. Kategori og frekvens

### Sammenfatning

Det siste en må gjøre i analysen er å rekontekstualisere materialet for å danne nye begreper og beskrivelser. Deretter skal man sammenligne de nye begrepene og beskrivelsene opp mot den bearbejdet teksten for å se at disse samsvarer. Dersom de ikke gjør det må en gå tilbake i analysen og se hvor det kan ha gått galt (Johannessen et al., 2010, s. 177). Da vi gjorde dette så vi at disse samsvarte og at det var foretatt en grundig analyse som hadde ivaretatt utsagnene fra informantene.

## 4.7 Datakvalitet

Datainnsamlingen har bestått av kvalitative intervju hvor vi har forsøkt å produsere data som kan besvare oppgavens problemstilling. Datainnsamlingen må videre vurderes, hvorvidt kvaliteten er god nok eller ei. Man skiller primært mellom to kvalitetskriterier: «Relabilitet» og «validitet» (Grønmo, 2016, s. 237).

### 4.7.1 Studiets relabilitet

Relabilitet måler datamaterialets pålitelighet; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de er bearbejdet. Dersom relabiliteten er høy, er datainnsamlingen og

gjennomgangen pålitelig (Grønmo, 2016, s. 240). Som forsker ved kvalitativ metode kan en styrke studiets reliabilitet ved å gi leseren en grundig beskrivelse av konteksten, samt en detaljert beskrivelse av framgangsmåten (Johannessen et al., 2010, s. 230).

*Vurderingene av reliabilitet vil styrke tilliten til de empiriske analyseresultatene og de kvalitative data som analyseresultatene bygger på (Grønmo, 2016, s. 249).*

Vi valgte bevisst å gjennomføre intervjuene med diktafon, for å senere å kunne transkribere og analysere intervjuene. Dette var for å sikre oss en grundig og strukturert gjennomgang av datamaterialet. Ved en slik tilnærming er vi sikre på å ivareta informantenes utsagn på best mulig vis, samtidig som det gir rom for tolkning. Med tolkning tenker vi på den hermeneutiske tilnærmingen. Denne ga oss muligheten for abduksjon gjennom en kombinasjon av forforståelse og åpenheten for en ny forståelse.

Etter å ha analysert intervjuene første gang, slet vi med å kartlegge klare funn. Vi satt igjen med et datamateriale hvor vi fikk svar på spørsmål, men da vi analyserte dem slet vi med å få tak i noe helhetlig. Dette var frustrerende, da de fleste intervjuene var gjennomført. Vi var derfor nødt til å gjennomføre en ny analyse av datamaterialet, før vi gjorde dette stilte vi oss selv en rekke spørsmål: Hva er det vi egentlig har funnet så langt? Hva er det vi mangler? Hvor er det overordnede funnet? Har vi klart å kartlegge funn som er direkte anvendbart for oppgavens problemstilling og litteratur?

Sammen ga frustrasjonen og de nye spørsmålene motivasjon til å gjennomføre en ny analyse, med de samme forskningsspørsmålene. Vi fikk da nye funn, samt at vi ble oppmerksomme på hvilke funn som måtte belyses ytterligere, eventuelt hvilke funn som måtte ekskluderes. For å vise leser aktualiteten av dette, som ga oss et interessant funn, kom vi frem til at vi måtte ha en egen underoverskrift hvor vi belyste «funn i funn». Dette ble et slags Meta-funn, som videre påvirket oppgavens konklusjonsdel og forslag til ny forskning.

#### 4.7.2 Studiets validitet

En høy reliabilitet gir høy pålitelighet, men er datamateriale aktuelt for oppgavens problemstilling? Studiets validitet avgjøres av hvorvidt det er relevant og gyldig for den problemstillingen som skal besvares (Grønmo, 2016, s. 241). Seale (1999, i Thagaard, 2013, s. 202) skiller primært mellom intern validitet og ekstern validitet.



#### 4.7.3 Intern validitet

Under kvantitative undersøkelser måler man den interne validiteten ved å avgjøre hvorvidt undersøkelsen måler det den har som formål å måle (Johannessen et al., 2010, s. 230). Finnes det en korrelasjon mellom fenomenet man undersøker og funnene fra den innsamlede data? Ved en slik definisjon er ikke kvalitative undersøkelser valide, da de ikke kan måles. For å tilfredsstillere kravet om validitet i en kvalitativ forskning må forskerens fremgangsmåter og funn reflekteres opp mot studiets formål, og videre avgjøre om den representerer en virkelighet (Johannessen et al., 2010, s. 230).

Vi har i intervjuprosessen prøvd å etterstrebe den interne validiteten kontinuerlig. Primært gjennom å skaffe et utvalg informanter, med ulik bakgrunn og ansvar. Sammen har disse som hensikt å gi et bredt, helhetlig bilde av sin avdeling. I intervjuprosessen har vi arbeidet med intervjuguiden kontinuerlig, og stilt informantene nye spørsmål i etterkant av intervjuene dersom noe har vært uklart. I tillegg til dette valgte vi å gjennomføre to ekstra intervju i etterkant av analyseringen, samt at vi gjennomførte analysen av oppgaven to ganger. Vi har på denne måten evaluert, reflektert og revidert intervjuguiden og funnene i oppgaven kontinuerlig. Og på bakgrunn av dette gjort vårt ytterste for å ivareta oppgavens interne validitet.

#### 4.7.4 Ekstern validitet

Ifølge, Seale (1999, i Thagaard, 2013, s. 202), avgjøres ekstern validitet gjennom overførbarheten til forskningen, altså hvorvidt resultatene i forskningen kan være gyldig i andre sammenhenger. Hovedformålet med denne forskningen var å avdekke et eller flere fenomen i to ulike bedrifter, nærmere bestemt to avdelinger i to ulike eiendomsmeidlerforetak. Med andre ord var ikke formålet å generalisere resultatene fra oppgaven for å gjøre de allmenngyldig for alle andre, snarere tvert imot. Vi ønsket primært å analysere vår empiri opp mot aktuell teori. Vi ønsket altså å se om det var muligheter for teoretisk generalisering, eventuelt implikasjoner i teorien som kan gi grunnlag for videre forskning. Etter å ha analysert datamaterialet to ganger kom vi over et Meta-funn som blir tydeliggjort i slutten av oppgaven og som styrker oppgavens eksterne validitet.

#### 4.7.5 Hvordan styrke forskningens validitet?

For å styrke validiteten må man som forsker beskrive og skissere fortolkningsgrunnlaget, en teori Silvermann (2006, i Thagaard, 2013, s. 202) kaller «gjennomsiktighet» (transparency). Gjennomsiktigheten innebærer at man forklarer hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner en kommer frem til. Altså vil forskningens validitet, kraft eller gjennomsiktighet styrkes gjennom hvor godt forskeren beskriver grunnlaget for sine fortolkninger. Med andre ord må man som forsker kritisk reflektere over egen analyseprosess, for å avdekke om den er god nok. I en slik prosess ser man etter alternative tolkninger og varianter som kunne gitt et mer relevant svar for oppgavens problemstilling (Thagaard, 2013, s. 202). Etersom vi har vært to personer på hvert intervju har vi hatt en fordel i henhold til validitet. Med dette sikter vi til at tolkningene av intervjuene har blitt gjort av to personer istedenfor én. Altså kunne vi diskutere utsagnene til informantene sammen, noe som vil styrke oppgavens validitet (Thagaard, 2013, s. 202).

#### 4.8 Refleksjon av etikk og metode

I denne delen av oppgaven ønsker vi å skissere og reflektere rundt det etiske knyttet til forskningen. Videre vil vi beskrive og begrunne valg som er gjort i oppgavens intervjuguide og gjennomføringen av intervju. Avslutningsvis vil det bli diskutert rundt den fenomenologiske analyse og forskningens datakvalitet.

##### 4.8.1 Studiets etiske hensyn

I denne delen av oppgaven vil det være naturlig å snakke om NESH - disse har som oppgave å komme med forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora. Vi vil ikke gå direkte inn på retningslinjene, men på kategoriene de deles inn i. Retningslinjene kan deles inn i tre grunnleggende prinsipper i forholdet mellom forsker og informant: «Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi», «Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv» og «forskerens ansvar for å unngå skade» (Johannessen et al., 2010, s. 91).

Samtidig som vi gjengir prinsippene vil vi poengtere hvordan vi har arbeidet i tråd med dem, både generelt og i henhold til intervjuene.

##### Informantens rett til personvern

En informant styrer sin egen deltakelse, dette innebærer at informanten deltar frivillig og kan til enhver tid trekke seg, uten å oppgi bakgrunnen for dette (Johannessen et al., 2010, s. 91).

Et slikt krav blir ivaretatt gjennom et informert samtykke. Her blir deltakeren informert om

formålet med forskningen, en skisse av designet på forskningen, poengtering av at deltakelsen er frivillig og at man kan trekke seg fra undersøkelsen når som helst uten å oppgi grunnlag.

Vi utarbeidet et samtykkeskjema basert på en mal fra NSD, denne ble levert til informantene en uke i forkant av intervjuene. På denne måten var det enkelt for dem å se hva intervjuene skulle omhandle, og hvordan det skulle gjennomføres. Skrivet inneholdt alle punktene som er nevnt ovenfor. I tillegg til dette ble det forklart hvordan vi skulle bruke diktafon, og hvordan dataen blir behandlet i henhold til NSD sine retningslinjer.

### Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv

Dersom oppgaven skal anonymiseres må informasjonen fra intervjudeltakeren være ugjenkjennelig for utenforstående (Johannessen et al., 2010, s. 92). Hvis det er mulig for en utenforstående person å identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, er ikke kravet om privatliv ivaretatt (Jacobsen, 2015, s. 49). Dersom et forskningsprosjekt skal behandle personopplysninger ved hjelp av elektronisk utstyr eller systematisering av sensitive opplysninger må det meldes til NSD. Vi valgte å gjennomføre intervju ved å bruke diktafon for å sikre datainnsamlingen på en effektiv måte. Prosjektet ble derfor meldepliktig, og vi sendte da en søknad til NSD for godkjenning.

Søknaden vi sendte til NSD beskrev hvordan vi skulle behandle personopplysningene: Vi skulle bruke en diktafon uten mulighet for internettilkobling. Materialet skulle så overføres til krypterte lydfiler i VeraCrypt og deretter slettes fra diktafonen. På denne måten skulle materialet kun være tilgjengelig for oss som forskningsansvarlige. Videre ble det i søknaden poengtert at dataen ville bli slettet i etterkant av forskningsprosjektet.

NSD godkjente søknaden, og vi gjennomførte de nevnte punktene som planlagt. I tillegg til dette har vi anonymisert informantene og de to bedriftene i oppgaven, da dette ikke er relevant for oppgavens tilnærming og resultat. Tall fra 2019 viser at det er registrert 506 eiendomsmeglerforetak og at disse sysselsetter om lag 5 000 mennesker (Eiendom Norge, 2020b). Basert på dette er det rimelig å si at kravet om privatliv er ivaretatt, ettersom det er nærmest umulig for en utenforstående å identifisere informantene.

### Forskerens ansvar for å unngå skade

Forskningsetikk handler om å ivareta personvernet til de som deltar i forskningsprosjekter, i

tillegg til å sørge for at ingen blir påført skade eller belastning (Dalland, 2020, s 168). Når man er en relativt uerfaren intervjuer kan det være lett å stille spørsmål som bryter med NSD sine retningslinjer. På bakgrunn av dette valgte vi å lage en intervjuguide til det semi-strukturerte intervjuet. Ved å ha en intervjuguide klarer man å styre intervjuet i en litt større grad og det vil derfor være enklere å opptre etisk.

Spørsmålene i intervjuguiden styrte intervjuets samtale til å omhandle innovasjon, MDI og autonomi. Ved å svare på disse spørsmålene har vi tatt den vurdering at dette ikke skal medføre en belastning for deltakerne. Samtidig har informantene fått beskjed om at de kan få innsyn og tilgang til egne intervjuer og lydopptak frem til publisering, dersom dette er ønskelig. På bakgrunn av at vi brukte diktafon fikk vi tilgang til informantenes utsagn digitalt helt frem til prosjektets slutt. Dette gjorde at vi kunne bruke lydklippene og diskutere dem før (og etter) transkribering. Videre transkriberte vi og diskuterte internt for å gjengi informantenes utsagn på best mulig vis, noe Jacobsen (2015, s.52) anser som svært viktig for etisk forskning. Ved å bruke den fenomenologiske analysen klarte vi systematisk å gjengi informantens utsagn fullstendig, men samtidig anonymt. Datamaterialet som er blitt analysert består ikke av sensitiv informasjon, og vi anser derfor forskningen som lite belastende for informantene.

#### 4.8.2 Studiets metodiske tilnærming og analyse

Gjennom intervju med kvalitativ metode var det mulig å tilegne seg en grundig innsikt i innovasjonsmuligheter hos de ansatte. Samtidig får man et bilde på hvordan meglerne opplever å ha selvbestemmelse. Sammen har studiets kvalitative forskningsmetode og fenomenologisk analyse som mål å besvare problemstillingen: «Hvilke muligheter finnes det for medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi i et bank-eid eiendomsmeglerforetak og et uavhengig eiendomsmeglerforetak?»

Intervjuguiden ble revidert etter hvert som vi gjennomførte intervjuene, noe som bidro til å skape en bedre og mer utdypende intervjuguide etter hvert i prosessen. Utover dette stilte vi også spørsmål om vi kunne kontakte dem i etterkant av intervjuet dersom vi hadde ett eller to ekstra spørsmål, noe samtlige sa ja til. På denne måten kunne vi ringe informantene dersom vi fant et interessant funn i et intervju som ikke var besvart eller belyst i deres intervju.

Muligheten dette medførte gjorde at vi fikk en utdypende analyse hvor de fleste svarte på de samme spørsmålene, og tema ble dermed belyst fra ulike synsvinkler.

En liten ulempe med å gjennomføre intervjuene over et så kort tidsrom var at da vi etter hvert i analysen kom på nye spørsmål og tema som vi gjerne skulle tatt opp i alle intervjuene. I tillegg til dette ønsket vi mer data, vi spurte da om å få intervju en ekstra person i hver bedrift. Dette var begge firmaene behjelpelig med og vi fikk gjennom nye intervju svar på det vi ønsket å vite. Vi ble for øvrig nødt til å kontakte enkelte informanter på nytt for å få mer informasjon. Dette hadde informantene allerede sagt ja til i det første intervjuet, og de var behjelpelig i samtale nummer to. De primære spørsmålene fra intervjuguiden fungerte som planlagt. Intervjuene fløt greit og informantene virket å tale fritt, samtidig som vi fikk de svarene vi var ute etter. Så intervjuguiden vi utarbeidet i forkant av intervjuene fungerte godt, selv om den har blitt revidert underveis.

### Fenomenologisk analyse

Transkriberingsprosessen er ifølge, Kvale og Brinkmann (2009, s.180), ofte en krevende oppgave dersom det foreligger mye data. Vi erfarte at når man transkriberer materialet får man en større forståelse av intervjusituasjonen, noe som gjorde at vi utviklet våre intervjuferdigheter underveis. Dette dro vi nytte av under gjennomføringen av de to siste intervjuene. Det gjorde at vi hadde en bedre oversikt over tidligere funn, noe som bidro til bedre oppfølgingsspørsmål, som igjen ga oss produktive funn for oppgaven.

Da vi leste gjennom og transkriberte intervjuene fikk vi et bilde av hvilke temaer som ble fremhevet, gjentakende ord, osv. Disse historiene og ordene bidro til at vi ønsket å analysere enkelte tema litt nærmere. Ved hjelp av kodingen var det enkelt å finne frem til de utsagnene som kunne knyttes opp mot dette, og hvilke utsagn som ikke var like relevant.

Målet i en «steg-for-steg»-prosess som den fenomenologiske analyse, er å gjenskape intervjuet i en skriftlig form på best mulig vis. Analysen bidro også til å forstå hvordan dataen har blitt fortolket, noe som underbygger forskningens kvalitet. Ved å overføre noe muntlig til skriftlig er det stor sannsynlighet for at tolkninger går tapt (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Det kan derfor være hensiktsmessig å bruke et systematisk system slik en gjør med fenomenologisk analyse. Denne analysen gjennomførte vi to ganger, og den andre gangen kom vi over uventede funn, som i sin tur påvirket konklusjonen. Vi anser derfor analyseprosessen som en krevende periode av forskningen, men også givende og lærerik.

## 5. Presentasjon av funn

### **Problemstilling:**

Hvilke muligheter finnes det for medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi i et bankeid eiendomsmeglerforetak og et uavhengig eiendomsmeglerforetak?

### **Forskningsspørsmål:**

- 1) Hvordan jobber eiendomsmeglerforetakene med innovasjon?
- 2) Hvordan tilrettelegges det for MDI i arbeidshverdagen?
- 3) Hvilke muligheter for autonomi finnes blant eiendomsmeglerne?

### **Antakelser:**

Våre antakelser er at innovasjonsmuligheter i bankeide eiendomsmeglerforetak er begrenset sammenlignet med uavhengige meglerforetak. Dette begrunner vi i organisasjonsoppbygningen og faktum at det er lenger vei fra en avdeling i bedriften til ledelsen av bedriften.

*Figur 8. Presentasjon av funn.*

Så langt har oppgaven belyst aktuell teori, samt de metodiske tilnærmingene som er nødvendig for å tolke og analysere forskningen. Videre skal vi nå ta for oss empiriske funn. For å gjøre dette på en hensiktsmessig måte har vi valgt å belyse funnene gjennom tre forskningsspørsmål, som består av tre tema: «innovasjon», «MDI» og «autonomi». Deretter skal vi se på funn utenfor disse kategoriene, og til slutt se hvordan funnene står i forhold til vår antakelse.

### 5.1 Hvordan jobber det bank-eide eiendomsmeglerforetaket med innovasjon?

Under den første delen av intervjuet ønsket vi å kartlegge tankene til informantene knyttet til innovasjon. Deretter hvordan de oppfattet bedriften sin i forhold til dette, og om innovative idéer flyter på tvers av avdelingene i bedriften.

Under intervjuene med det bank-eide selskapet stilte vi spørsmål om de anså driften som innovativ, her ser du noe av svaret fra mellomleder: «dersom du sover i det yrket her, så taper du». Videre skisserte mellomlederen bedriften som «fremoverlent både teknologisk og ellers». Med slike utsagn får man en følelse av at det fokuseres på innovasjon og kontinuerlig utvikling. En tanke vi får videre underbygget av avdelingslederen der vedkommende sier følgende: «Det nytter ikke å tenke at måten vi gjør ting på er den beste måten, det er alltid

andre måter å gjøre ting på». Da vi fikk disse svarene ble vi nysgjerrige, hva er det som gjør disse personene så sikker på at de driver innovativt? Kan de egentlig underbygge disse påstandene med eksempler? Og i hvilken grad vil disse innovative eksemplene bli implementert på kryss og tvers av avdelinger og regioner? Dette tar oss videre til intervjuet med mellomlederen hvor vedkommende skisserer en innovativ løsning som de har utarbeidet i sin region:

*Som for eksempel intranett løsningen vi bruker. Og dette er en løsning som er blitt laget av meglere og ledere som sitter i vår region og kjenner våres marked, for å få det best mulig tilpasset. Fordi markedet i f. eks Oslo er litt annerledes enn Vestlandet. Så det trengs litt lokale tilpasninger for oss her. (Mellomleder).*

Vi får her et bilde av innovativ drift som noe teknologisk, der en tilpasser produktet etter brukermarkedet lokalt. Eksempelet underbygger i stor grad det mellomleder og avdelingsleder forklarte innledningsvis med at de har innovative løsninger. Er dette tilstrekkelig for å si at de har en innovativ drift, og hvordan jobber de egentlig med det? Dette får vi videre underbygget i samtalen med mellomleder da vi snakket om tiltak knyttet til Covid-19:

*Nei det er nok litt individuelt, det kommer først og fremst en del restriksjoner fra ledelsen, slik at enkelte ting skal gjøres likt overalt. Også er det noen lokale tilpasninger ut fra hva folk ønsker å gjøre. (Mellomleder).*

Videre forteller mellomlederen om hvordan deres avdeling har lagt til rette for hjemmekontor. Og at dette har blitt implementert som en anbefaling fra kommunen, men at andre kontorer gjerne ikke følger anbefalingen. Mellomlederen avslutter samtalen om lokal tilpasning med å si: «det blir hva en gjør det til». Det kommer senere frem i intervjuene at hver avdeling har sine muligheter for lokal tilpasning, og det egentlig er vilje og prioritering det står på, ikke ledelsen i selskapet. Dette blir videre beskrevet i intervjuet med avdelingslederen der vedkommende sier:

*Vi har en rimelig god åpning for å gjøre ting akkurat som vi vil. Vi har en opplevelse av å være småkonger i eget selskap, så lenge vi ikke tukler med logo og det du sitter og opplever som enhet i Norge da. (Avdelingsleder).*

Med en slik kommentar får man inntrykk av at de jobber med lokal innovasjon. Lederen forteller deretter at de ikke driver så mye med «idémyldring». Informanten rasjonaliserer dette med manglende tid, og at de har en egen innovasjonsavdeling som tar seg av dette. Videre forklares det at de kan komme med innovative forslag, men at disse stort sett består av reaksjoner på utfordringer som må løses på et annet vis enn de gjør i dag. Med funnene og sitatene som er nevnt foreløpig får man et inntrykk av at innovasjon er oppfattet som store endringer primært fra ledelsen. Vi får for øvrig skissert noen lokale tilpasninger og løsninger som de selv ikke oppfatter som innovative.

*Vi har en intern meglerskole, vi er et stort firma, så vi samler folk langs hele vestlandskysten. De har hatt samlinger, der du samler alle de nye, da er de inne i et program i to år fra de begynner, så får de oppfølging, ikke bare fra sin egen leder, men da fra dette utviklingsprogrammet, som følger de opp. (Avdelingsleder).*

I dette utsagnet får man et bilde av hvordan de utnytter størrelsen på firma, med å samle personer på kryss og tvers av avdelinger for kompetanseutvikling. Selv om avdelingsleder ikke skisserer dette som innovativ drift er det likevel mulig å tolke denne meglerskolen som innovativ. Det vil med dette funnet være mulig å si at det finnes kommunikasjon på tvers av avdelingene uten å gå via ledelsen. Dette får vi skissert tydeligere gjennom intervjuet med avdelingsleder hvor vi får beskrevet strukturen på firmaet:

*Alt skal fremstå som en organisasjon, med klar linjestruktur, men vi har ikke tilgang til kundedata på kunder fra andre regioner. Så målet er å ha en stor organisasjon med lik logo, samme farger og opptre som en enhet, men sannheten er at jeg ikke aner hva de i Oslo eller Nord-Norge driver med. Det skal for øvrig poengteres at det finnes samarbeid mellom regionene, som f. eks gjennom innovasjonsavdelingen, men på våres nivå hva angår megling er det lite sammenheng. (Avdelingsleder).*

Dette gjør det mulig for oss å tolke bedriften som stor, og litt «tungrodd» som mellomleder sier i sitt intervju, selv om det i seg selv er hensikten ifølge avdelingsleder. Størrelsen gir ifølge mellomleder en fordel knyttet til økonomi ved endringer, men en ulempe med hastigheten av disse. Samlet gjør dette at endringer primært kommer fra et top-down perspektiv. Et bilde på dette får vi i intervjuet med megleren på avdelingen. Megleren snakker da om et internprodukt som testes ut som en beta-versjon før det eventuelt implementeres:



*Da er det sånn de gir meg noe som jeg skal prøve ut og gi tilbakemelding på slik at de kan forbedre det ytterligere og senere implementere. Så det er et produkt som firma våres har utviklet da, og kommer til å komme ut til kundene våre senere. Så vi kommer egentlig inn i siste fasen, sånn at de som faktisk skal bruke det skal få sett det og kommet med sine erfaringer. (Megler).*

I utsagnet over ser vi hvordan bedriften jobber fra toppen og ned, der en til en viss grad inkluderer medarbeiderne, men det i siste fase. Videre i intervjuet med megler stiller vi spørsmål om hva internproduktet innebærer. Vi får da til svar at det ikke kan røpes detaljert, men at det er en teknologisk tjeneste som skal utnytte bankforbindelsen. Det kommer i denne delen av samtalen frem hva foretakets hovedstrategi er. Dersom vi hadde beskrevet dette mer ville det svekket oppgavens anonyme tilnærming, men det er rimelig å si at foretakets strategi påvirkes av at de er bank-eid og utnytter fordelene av dette.

På bakgrunn av funnene vil det være rimelig å tolke bedriften som nytenkende og innovativ, men det er primært fra innovasjonsavdelingen og ikke nødvendigvis direkte fra meglerne. Samtidig viser utsagnene at det finnes lokale tilpasninger i driften på avdelingen som er delvis innovative, men at de ikke alltid fortolker dette som innovasjon selv.

## 5.2 Hvordan jobber det uavhengige eiendomsmeglerforetaket med innovasjon?

Da vi gjennomførte intervjuene med de ansatte i det uavhengige foretaket fikk vi et inntrykk av at de så på bedriften som innovativ. Dette konkluderte de med på bakgrunn av at de har løsninger som andre meglerforetak ikke har. Her viser intervjuobjektene til løsninger som ville blitt svekkende for oppgavens anonyme tilnærming, men det kommer tydelig frem at firmaets fokusområde er å fange kunden med gode boligannonser. Der firmaet utnytter sin uavhengighet fra bank, og kan derfor gjøre endringer av annonsene på en mer effektiv måte.

*Når det kommer til innovasjon er vi veldig fremmarsjerende, vi ønsker alltid å utvikle oss. Det er ingen hemmelighet at det er ganske mange meglerforetak og meglere i Norge, og det å være innovativ og nytenkende ser vi på som noe veldig positivt og avgjørende. Grunnen til at vi fortsatt er et uavhengig meglerforetak fordi vi har en*

*visjon om å ha gode boligannonser. (Daglig leder).*

Lederen sier altså at deres uavhengighet fra bank gir et konkurransefortrinn med hensyn til utviklingen av boligannonser, men er dette tilstrekkelig grunnlag for å kalle driften innovativ? Ja, de er nytenkende i sin utvikling av boligannonser, en praksis de selv har utviklet, som den daglige lederen hevder er avgjørende for deres eksistens. Videre poengterer informanten at dette har gjort dem til en konkurrent av markedslederen i bydelen de tilhører. Vedkommende beskriver en boligannonse-løsning som er innovativ, men løsriver seg ikke fra tankegang om innovasjon som noe teknologisk. Dette ser vi også eksempel på i intervjuet med megler 1 da vi spurte vedkommende om innovasjon: «Jeg har ikke satt meg så veldig inn i akkurat teknologifronten og de der nytenkende greiene. (...) Så akkurat det blir jeg feil mann å spørre». Svaret vi får fra megleren er ganske likt det traineen og den andre megleren sier. Informantene rasjonaliserer seg frem til at bedriften må ha en strategisk tilnærming til innovasjon som følge av firmaets størrelse og konkurransedyktighet, men at de ikke har innsikt i dette. I denne delen av intervjuet får vi skissert av megler 2 at innovasjon er aktuelt, og informanten forteller om en løsning med hjemmekontor som de har vært nødt til å implementere etter anbefaling fra kommunen. Megleren forteller da at datasystemene har virket hjemme, men ikke hvordan bedriften har tilrettelagt for dette utenom det teknologiske.

Videre får vi skissert eksempler på innovasjon, men som de selv ikke oppfatter som innovasjon. Et eksempel på dette er da meglerne begrunnet sine prioriteringer: de fokuserer på å selge, og å utvikle miljøet innad i firmaet fremfor å utvikle disruptive innovative løsninger. Og med fokuset på utvikling kommer en innovativ løsning: Avdelingen gjennomfører salgstrening 1-2 ganger i uken, med fokus på befaring, visning og budrunder. I disse «treningsøktene» driver de med kunnskapsdeling innad i avdelingen, hvor de diskuterer innspill fra ansatte og analyserer tall fra annonser på *Finn.no*. Det hele kan sees på som en innovativ løsning for utvikling av de ansatte, på veien mot en bedre drift, men ingen av de ansatte snakker om dette som et innovativt tiltak.

Innledningsvis poengterte samtlige informanter at driften var innovativ, der det kom teknologiske løsninger fra franchisen som opprettholdt deres konkurransedyktighet. Etter hvert i intervjuene ser vi eksempler på dette, men også eksempler på lokale innovasjoner, selv om informantene ikke oppfatter dette like klart. Videre ser vi også at det uavhengige foretaket har en annerledes struktur for kunnskapsdeling. Dette får vi skissert av både meglerne og den

daglige lederen. Der de forteller om møter mellom avdelinger og kommunikasjon på tvers av regioner. Under ser du et utsagn fra daglig leder:

*På kontoret her prøver vi å samles med noen fra de andre kontorene i byen jevnlig for å «brainstorme» litt. I håp om å komme frem til en bedre eller eksemplifisere en god praksis som brukes av enkelte meglere. I tillegg til dette har vi kommunikasjon med de i Oslo, for å gi de tips og vice versa. (Daglig leder).*

Det uavhengige foretaket virker å være noe mer åpent for kunnskapsoverføring på tvers av avdelingene og ikke bare lokalt. Dette ser vi i utsagnet ovenfor, men også gjennom tilsvarende utsagn fra meglerne. Samlet kan vi derfor tolke driften deres som innovativ, selv om de selv ser på innovasjon som noe teknologisk som kommer fra franchisen.

### 5.3 Hvordan tilrettelegges det for MDI i arbeidshverdagen hos det bank-eide selskapet?

Som et naturlig steg videre fra innovasjon vil oppgaven nå ta for seg medarbeiderdrevet innovasjon. Her ønsket vi å se på hvorvidt meglerfirmaet tilrettelegger for MDI.

I intervjuet av den bank-eide mellomlederen stilte vi spørsmål om medarbeiderdrevet innovasjon, og hvorvidt dette var et tema i deres drift. Informanten svarte kort og kontant «ja», før vedkommende eksemplifiserte dette:

*Forslag til endringer og hvordan man skal jobbe er forbeholdt til erfaringsutveksling på prestasjonsutviklingskurs og diverse. På disse kursene blir det en del erfaringsutveksling, og denne kunnskapen noterer vi ved i det vi kaller meglerguiden. Denne gir innsikt i effektive metoder og verktøy man kan ta i bruk sin arbeidshverdag. Guiden gir også forslag til nye handlingsmønstre. (Mellomleder).*

Som en reaksjon på utsagnet stilte vi spørsmål om denne prosessen fungerte, og hvordan veien var videre fra guide til implementering. Vi fikk da vite at ett eller flere tema ble sporadisk tatt videre fra guiden til ledelsen for implementering. Dette blir gjort gjennom superbrukere som sitter i hver region, der superbrukerne fører det eventuelle forslaget videre til ledelsen, som igjen tar det til dataleverandørene dersom det er noe teknisk. Vi får dermed

skissert en vei til implementering som virker forholdsvis enkel og kort. Vi lurer i den forbindelse på om informanten kan vise til et eksempel der en medarbeider har kommet med en idé, som har blitt tatt videre og implementert.

*Mange meglere tar gjerne av varslinger på e-post på mobilen fordi det kommer så mange mailer i løpet av en dag. Det er naturligvis sånn at noen mailer har høyere prioritet enn andre, og megleren kom da med et forslag om at når det var kunder som henvendte seg for salg så kom det som tekstmelding i tillegg. Et forslag som ble skissert fra en megler, tatt videre til ledelsen av en superbruker og deretter implementert i bedriften gjennom dataleverandører, alt dette skjedde gjennom to mailer. Så jeg vil i grunn ikke si det er så mange ledd fra meglernes til regionledere og fra regionledere til ledelsen nasjonalt. (Mellomleder).*

Ved første øyekast virker utsagnene troverdige og det hele ser ut til å være en nøye strukturert arbeidsmetode hvor en tilrettelegger for MDI – utsagnene i avsnittet over underbygger denne fortolkningen, vi funderte derfor på om det kommer regelmessige endringsidéer som følge av strukturen. Vi får da til svar fra mellomleder at det ikke kommer så mange forslag som det burde, og kanskje ikke alle sier ifra om idéene sine. Som en reaksjon på eget utsagn foreslo informanten at de kanskje burde hatt mer workshop på meglernivå for å «tvinge» dem til å komme med flere idéer. Et slikt tiltak ville økt inkluderingen av medarbeiderne i forhold til innovasjon.

Så langt i avsnittet har MDI blitt skissert fra mellomleder på avdelingen, der vedkommende hevder at bedriften tilrettelegger for MDI, men er dette tilfelle? Under innovasjonsspørsmålene påpekte avdelingsleder at tiden for «idémyldring» er kraftig redusert med årene, og at de har en egen avdeling som tar seg av dette. Med et slikt utgangspunkt er det vanskelig å tro at det legges til rette for MDI, men ifølge mellomlederen var det et godt system for dette. For å få et ytterligere perspektiv på forskningsspørsmålet vil vi nå ta for oss meglerens utsagn. Under samtalen med megleren fikk vi beskrevet at man kunne komme med forslag til endring i umiddelbar nærhet uten problem. Videre ble det sagt at radikale endringer som følge av MDI var et relativt ukjent tema. Dette rasjonaliserte informantens med å si at dersom alle meglernes skulle bli hørt ville det blitt ganske kaotisk for ledelsen. Til slutt spurte vi om informanten trodde at et forslag kunne komme fra megler og til ledelsen, og hvordan prosessen hadde fungert.

*Jeg kan naturligvis sende en mail til ledelsen med en idé, men jeg har antakelse om at det ikke kommer til å bli tatt seriøst basert på hvor mange meglere som er ansatt i bedriften og hvor mange mailer de får hver dag. (Megler).*

Utsagnet utfordrer dermed det mellomlederen belyste innledningsvis, der veien for idéforslag til implementering var kort og enkel. I utsagnet fra megler får vi skissert det motsatte, og vi sitter dermed igjen med følelsen av at veien ikke er så kort som først antatt. Eventuelt var dette en tilfeldighet, der informanten ikke tenkte over hvilke kanaler som finnes ved endringsforslag. Vi velger derfor å ikke vektlegge dette, men utsagnet gir likevel indikasjoner på at noe ikke fungerer like bra som det ble belyst innledningsvis. En mulig tolkning her blir dermed at MDI ikke alltid gir radikale innovasjoner, og at en derfor ikke vet hvilke kanaler man skal bruke. En tolkning som i grunn underbygges av mellomlederen, da vedkommende foreslo workshop på meglernivå.

Som et resultat av at informantene virker å være noe opphengt i innovasjon som noe større, og gjerne teknologisk, vil også MDI bære preg av dette. For å bryte innovasjon og MDI ned på et lavere nivå stilte vi derfor spørsmål om muligheter for lokale endringer. Her får vi i svar fra megler at det er gode muligheter. Megleren trakk da frem faktorer som understreket at mulighetene for dette var til stede. Informanten hadde gode relasjoner til meglernes på kontoret og i firmaet generelt. Relasjonen bidro til en trygghet som gjorde det mulig å ytre egne meninger. På en annen side kunne det virke som at møtene med andre avdelinger og den tilhørende bank var av noe uformell karakter. Altså var arenaen for disse møtene tiltenkt noe sosialt fremfor faglig, noe som utfordret mulighetene for å diskutere utvikling.

Ifølge mellomlederen var det naturlig å beskrive ledelsen som støttende ovenfor medarbeiderne, der en relasjon med åpenhet var til stede. Vi får også vite at meglernes inkluderes i nye prosjekt, men også hører på dem dersom det kommer nye idéer. I tillegg til den gode relasjonen mellom ledelse og medarbeidere er det rimelig å si at ledelsen av meglerforetaket driver en støttende praksis i form av ressursallokering. Ressursallokeringen blir tydeliggjort da mellomlederen beskrev meglerguiden, en portal hvor man informerer, diskuterer og reflekterer med andre internt i bedriften gjennom et prestasjonsutviklingskurs.

På bakgrunn av utsagnene til informantene kan man tolke det interne klimaet på avdelingen

som bra. Her kan de få støttende ord uavhengig av om en idé er god eller dårlig, men kun dersom endringen er lokal. Dersom forslaget er radikalt virket megleren mindre positiv. Det kunne virke som at muligheten for gjennomføring var betraktelig lavere, selv om mellomleder hevdet at det var gode muligheter for dette.

#### 5.4 Hvordan tilrettelegges det for MDI i arbeidshverdagen hos det uavhengige selskapet?

I intervjuene hos det uavhengige foretaket blir innovasjon skissert som noe strukturelt og teknologisk. Likevel får vi i samtlige intervju skissert ett felles eksempel på MDI som ikke nødvendigvis er teknologisk eller strukturelt. Ideén kom som et resultat av de ukentlige møtene. Under ser du eksempelet og hvordan det gikk fra idé til praksis.

*Det er relativt lav terskel for å komme med idéer og forslag, vi hadde forleden et møte hvor en megler kom opp med en promoteringsidé knyttet til et salgsobjekt. På bakgrunn av boligens unike beliggenhet tenkte megleren å promotere objektet gjennom en presentasjonsvideo. I møtet kom vi med forslag til ideén om å plassere mennesker i videoen for å vise potensiale av eiendommen. Etter møtet gikk vi videre og fikk med oss både fotografer, stylist og statist for filmen. Og vipps så var ideén blitt til praksis. (Avdelingsleder).*

Vi får et innblikk av hvordan MDI kan fungere på et lokalt nivå, dette får vi også underbygget gjennom intervjuene med meglerne og traineen. Sammen poengterer de at forslag og idéer på lokale endringer og tilpasninger er lite problematisk, men betyr dette at de tilrettelegger for MDI? Det kan virke som at mulighetene for å komme med lokale idéer er gode, men at interessen for disruptive innovasjoner ikke er like stor. Det skal for øvrig poengteres at muligheten for å komme med idéer til radikale endringer er der. Dette får vi skissert i intervju av megler 1: Informanten sier at det ikke hadde vært noe problem med å gå direkte til adm. direktør med et innovativt forslag dersom det var diskutert lokalt på avdelingen først.

Det overordnede funnet fra intervjuene med medarbeiderne er at de virker komfortable med å komme med idéer til ledelsen, uten at det skal oppfattes som en trussel for ledelsen. Funnet med støttende ledelse underbygges i intervjuet med den daglige lederen. Der vedkommende forteller om løpende kontakt med franchisen, og gjennom ressursallokering med ukentlige

møter hvor det er god takhøyde for idégenerering. Videre får vi skissert av traineen på avdelingen at støtten lokalt er god: «Man vil alltid gjøre det best mulig, og om man føler ting burde bli gjort på en annen måte, så vil folk høre på forslaget ditt, uansett». Støtten som traineen beskriver er avgjørende for informantens trygghet til å komme med forslag. Videre ser vi at avdelingen utnytter traineens erfaringer og synspunkter, og dette kan tolkes som en form for MDI. Funnet tydeliggjøres i samtalen med daglig leder, selv om daglig leder ikke påpeker at det er MDI.

*Vi hører like mye på en trainee som en megler som har jobbet i 12 år da, og det er jo at vi ønsker å holde et relativt ungt miljø, litt som i form av at vi har en trainee som løper mye på skolen og er rundt med folk som vurderer å kjøpe bolig og de er kanskje nok de som er ganske tett på den gruppen vi ønsker å utvikle oss mot da. Så det at de har masse gode idéer er til fordel for oss at vi kan prøve å realisere det som de kommer med, så det er bare positivt at alle kan komme med de idéene de måtte ønske. (Daglig leder).*

Utsagnet vitner igjen om en trygghet mellom meglerne innad på avdelingen, og denne tryggheten er ikke bare noe daglig leder og trainee har oppfattet. Dette kommer også frem i samtalen med meglerne, der megler 2 sier: «firmaet har et stort fokus på å ta vare på sine ansatte».

Vi tolker dermed det uavhengige foretaket noe mindre strukturert i forhold til MDI enn det bank-eide foretaket, men at idégenereringen er noe bedre. Funnet her er at firmaet har elementer som kan minne om en bottom-up tilnærming – der man har møter på avdelingen (og med andre avdelinger) hvor man kan komme med forslag og idéer, som blir hørt, diskutert og eventuelt implementert. Dette ble eksemplifisert ved idéen om en presentasjonsvideo av en bolig som ble gjennomført tidligere i år. Veien for radikale idéforslag er ifølge samtlige intervjuobjekt å kontakte ledelsen direkte. De beskriver dermed en kort vei til ledelsen, hvor man kan kontakte ledelsen uavhengig av stillingstittel. Samlet sett kan vi si at avdelingen er gode på å utnytte de ansattes kunnskap og erfaring på veien mot en bedre praksis. Implikasjonen med funnet er at det ikke nevnes noen eksempler hvor dette er gjort, men den daglige lederen hevder å ha løpende dialog med franchisen noe som styrker kvaliteten av funnet.

## 5.5 Hvilke muligheter for autonomi finnes blant eiendomsmeglerne i det bank-eide meglerforetaket?

Avslutningsvis vil funnene nå basere seg på hvorvidt meglerne føler seg frie til å bestemme over sin egen arbeidshverdag, og hvordan det eventuelt praktiseres.

Da vi spurte den bank-eide mellomlederen om autonomi hevdet vedkommende at meglerne hadde stor grad av selvbestemmelse: «Jeg vil si det er få yrker hvor man har så mye frihet og fleksibilitet». Bakgrunnen for utsagnet var at meglerne selv setter opp sin egen kalender med blant annet møter, befaringer og visninger. Da mellomlederen fortalte om dette, kom det frem at meglerne er så selvbestemte og aktive at det plutselig kan være tomt på kontoret.

Vedkommende sjekker i så tilfelle kalenderen til de ansatte for å se om de er på jobb eller hva som er bakgrunnen for fraværet. Utsagnet viser hvor fri meglerne er, og videre forteller informanten at de kan ta seg en langhelg når det passer. Utsagnet om frihet fra mellomlederen underbygges videre av megler:

*Dersom du skal ha høy grad av frihet, så må du levere, hvis ikke så må du jobbe. Grunnen til dette er at når du leverer så har du kanskje økt fleksibilitet, men du har mindre fritid, med dette sikter jeg til at når man leverer så har man mer kunder, mer telefoner. Jeg har for eksempel erfart å få telefoner i fra kunder under frokosten på julaften. (Megler).*

Megler poengterer her hvor fleksibelt yrket er, der fleksibiliteten kommer som et resultat av prestasjon. I intervjuene med mellomlederen og megleren ble selvbestemmelse knyttet opp mot fridager – etter hvert prøvde vi å frigjøre oss fra denne tankegangen ved å snakke om den enkeltes arbeidshverdag. Vi får da skissert av megler at en har to faste møter i uken, videre at man har ulike deadliner å forholde seg til, eksempelvis: Boliger som skal på nett, verdivurderinger og boliger som skal trykkes i avisen. Basert på dette får vi et inntrykk av hverdagen til en megler som selvstyrt. Det vil derfor være mulig å tolke selvbestemmelsen som en mulighet for MDI, gjennom utarbeidelse av egne arbeidsmetoder. Megleren forteller videre at det er kjernetid fra kl. 09, men at informanten sjeldent snakker med kunder før kl. 10, et valg informanten selv har tatt. Et ytterligere funn knyttet til medarbeidernes frihet kommer frem i samtalen med avdelingsleder. Her forklarer informanten hvordan de tilpasser arbeidshverdagen til den enkelte megler, avhengig av meglerens selvstendighet. Der enkelte



meglere er veldig selvgående, trenger andre mer oppfølging. Samlet sett virker derfor praksisen i firma å være fri, noe vi får underbygget ytterligere i intervjuet med avdelingsleder hvor vi snakker om Covid-19 tiltak og hjemmekontor:

*Vi har egentlig laget en vaktordning frem til 01. januar der vi har en dag i uken hver på kontoret, og resten av uken er du egentlig fri. Det krever en enorm selvdisciplin for noen, og for noen egentlig helt fantastisk, for du har mulighet til å gjøre jobben din og på helt egne premisser, og det skjer noe med motivasjon og gleden i å holde på med det du gjør. (Avdelingsleder).*

Utsagnet fra avdelingsleder viser hvor selvbestemt arbeidshverdagen er, en slik frihet gir rom for å utforme sine egne praksiser og rutiner, som for eksempel å ikke snakke med kunder før kl. 10 slik megleren skisserte i sitt intervju. Denne selvbestemmelsen vil naturligvis gi rom for MDI, hvor en danner sine egne arbeidsrutiner og måter å jobbe på. Under intervjuet med avdelingsleder får vi også skissert selvbestemmende løsninger som taler for medarbeidernes autonomi på et mer generelt grunnlag:

*Jeg har folk som jobber med 100% provisjon og jeg har folk som jobber med halv provisjon og med høy fastlønn og provisjon på toppen. Det er jo bare tilnærminger i forhold til hvordan man fungerer best, noen liker jo å leve på kanten, andre synes det er ubehagelig. Det er viktig å imøtekomme de tingene. (Avdelingsleder).*

Her ser vi hvordan arbeiderne selv kan bestemme egne lønnsbetingelser ut ifra hva de er komfortable med, det samme gjelder målsetningene i form av antall salg. Avdelingslederen forteller at de er opptatt av deltakelse ved utforming av individuelle mål. Der et mål skal være tilrettelagt for den enkelte og motiverende, fremfor et demotiverende uoppnåelig tall. Altså får vi et funn med generell autonomi, som i seg selv er motiverende for arbeiderne, men gjerne ikke direkte anvendbart i forhold til MDI. Vi får også skissert andre løsninger som taler for medarbeidernes generelle selvbestemmelse, der informantene virker å være opptatt av selvbestemmelse som frihet og fleksibilitet. Friheten er et resultat av prestasjon, dette får vi skissert i utsagnet fra megler:

*Problemet er hvis jeg ikke leverer så ser sjefen min på meg, og sjefen til sjefen igjen, og da blir jobben min om ikke direkte utrygg så hvertfall litt. Det koster jo penger å ha meg*

*i drift, så jeg må levere og hvis jeg ikke leverer så kan jeg ikke ta meg fri, jeg kan liksom ikke gjøre det sykt dårlig, men jeg stikker på hytten fra torsdag til tirsdag. Det hadde jo ikke gått. Men hadde jeg levert ekstremt mye der jeg har en god måned. Da kan jeg si til sjefen jeg går på hytten tors – tirs og han sier det er helt i orden. (Megler).*

Meglerne har altså en frihet, men under ansvar, og den kommer som et resultat av mye arbeid. Dette får vi forklart av mellomleder: «Men man jobber jo for friheten da. Man jobber timene sine, det er ikke sånn at man får fri fordi man jobber for lite akkurat. Du har nok av timer å ta av da». Altså kan det virke som at meglerne har en del frihet, som resultat av mye arbeid og gode prestasjoner. Prestasjonsfokuset setter dermed en sperre for selvbestemmelsen. Der friheten blir et resultat av mye arbeid fremfor en frihet i seg selv. Med dette sikter vi til at eiendomsmegleren ikke har frihet til å ta helt fri, en kan reise vekk en langhelg, men dersom telefonen ringer forventes det megleren tar den. Det kan med andre ord virke som at man som megler ikke har arbeidstider, for arbeidstiden er hver dag, hele tiden. Dette får vi beskrevet av megler der vedkommende forteller om en telefon som ringte under julefrokosten for noen år tilbake. Avdelingsleder forteller også om lignende erfaringer i sitatet under:

*Jeg pleier å si det er veldig likt en lege, den klassiske; er det en lege her? Altså det er sånn det er å være megler å, på fest skal alle vite verdien på huset sitt, det er på mer en livsstil. Det tror jeg er vanskelig å skjønne fra utsiden, det også vanskelig å få det til som megler, du må være deg selv, du kan ikke være en på jobb og en på fritiden, folk kontakter de til alle døgnets tider så det blir veldig slitsomt. (Avdelingsleder).*

Utsagnet viser at selvbestemmelsen kanskje ikke er like stor som det blir gitt uttrykk for innledningsvis i avsnittet. Med dette sikter vi til at telefonen kan ringe når som helst, og at man da må ta den. Dette er forventet, men også motiverende fordi det kan gi et potensielt salg, som videre kan resultere i både lønn og frihet. Selv om vi ikke får vite nøyaktig hvor mye salg som kreves av den enkelte megler på avdelingen får vi poengtert prestasjonsfokuset i samtlige intervjuer. Der de sier at må man prestere for å få fleksibilitet. Altså tilegner man seg fleksibilitet, dette får vi beskrevet i samtalen med mellomleder: «Så dersom man presterer greit er det frihet, og dette er nok grunnen til at folk holder ut som megler». Prestasjonsmålene til den enkelte megler vil variere, ut ifra hvilke mål de har satt seg sammen med sine ledere, og med målene kommer forventninger. Det vil derfor være rimelig å si at meglerne er selvbestemte i form av målsetning, og som tidligere nevnt i forhold til

lønnsordning. En annen faktor som underbygger meglernes mulighet for autonomi er utformingen av hjemmekontor. En motstridende faktor som hemmer muligheten for selvbestemmelse er strukturen til selskapet. Dette ble skissert under innovasjon og MDI, der man må gjennom rette kanaler for å nå ledelsen. Strukturen som blir beskrevet der vil være hemmende for meglernes autonome initiativ i utformingen av sin egen og andres arbeidshverdag.

Det vil på bakgrunn av disse funnene være rimelig å si at informantene tolker selv at de har en svært selvbestemmende hverdag. Vi ser videre at virksomhetens strukturelle fokus med top-down tilnærming setter demper for deres muligheter for å drive autonomt i forhold til MDI. I tillegg til dette er yrket i seg selv en demper, med at megling er nærmest som en livsstil - hvor en alltid må være på vakt og tilgjengelig på telefon for kunder, fordi salg er det man måles på. Dette gjør at vi anser meglerne som delvis autonome, fremfor veldig selvbestemte slik informantene selv hevder å være.

## 5.6 Hvilke muligheter for autonomi finnes blant eiendomsmeglerne i det uavhengige meglerforetaket?

Også under intervjuene med det uavhengige foretaket blir selvbestemmelse knyttet opp mot arbeidstid og salgstill. I Intervjuet med den daglige lederen stiller vi spørsmål om arbeiderne er selvgående og får da vite følgende:

*De er egentlig veldig selvgående, men vi har en åpningstid kl. 09, er du 2 minutter over 09 så er du for sen på jobb. Vi har faste rutiner med to ukentlige møter, da skal man være her 08.30, men utover det er det veldig fleksibelt. (Daglig leder).*

Utsagnet gir ikke et godt bilde av medarbeidernes autonomi, det forteller oss om rutiner og arbeidstid. Videre får vi skissert av meglerne at de hevder selv å ha stor frihet i hverdagen. De kan velge å komme etter åpningstid noen dager, men arbeidsdagen starter vanligvis senest kl. 09. Videre beskriver de en fleksibel arbeidshverdag, hvor en selv setter opp sin egen kalender, dette får vi skissert av en megler 1 under følgende utsagn:

*Jeg kjører visning på tirsdag og torsdag for en grunn, jeg synes det er greiest da. La oss si man har budrunde fredag, så jeg er alltid forberedt på at det er budrunde, så jeg*

*starter alltid ringing kl. 10. Da setter jeg alltid av hvert fall halve fredagen til potensiell budrunde. Og hvis det ikke kommer blir budrunde, så har jeg andre arbeidsoppgaver jeg kan supplere med. (Megler 1).*

Gjennom intervjuene skildrer informantene selvbestemmelse gjennom arbeidstid og rutiner, og det påpekes da at meglerne selv etablerer mange av rutinene. På denne måten ser man at meglerne er autonome, som gir rom for MDI. Informantene beskriver denne friheten som veldig motiverende, ettersom man kan styre sin egen arbeidshverdag og kalender ut ifra sine egne mål. De opplever fleksibiliteten og friheten som noe bra, men at det medfører ansvar - ansvar for at man som megler leverer opp til sine målsetninger. Noe som også blir påpekt av daglig leder i sitat under:

*Om de ikke vil komme på jobb kl. 09, så kan de komme kl. 10, til syvende og sist her er det jo tavletall som har noe å si her. Om du selger for 5 millioner i året og du sitter hjemme så vil det ikke være noe særlig konsekvenser det, men hvis du aldri er på kontoret og selger for en halv million så vil jo det bli stilt noen spørsmål rundt det. (Daglig leder).*

Meglerne er altså ikke bundet til arbeidstiden så lenge man oppnår gode salgstall, et funn som motstrider utsagnet som den daglige lederen beskrev innledningsvis. Gode salgstall virker å predikere frihet, noe de assosierer med selvbestemmelse, men er det egentlig tilfelle? Målsetningene i seg selv vil være en demper på selvbestemmelsen, men fokuset på salgstall virker å være en fellesnevner for bransjen som helhet, fremfor avdeling som enhet. Videre bør det poengteres at det virker å være noe større fokus på salgstall og målsetninger hos det uavhengige foretaket, dette får vi et tydelig bilde på gjennom lønssystemet deres. Der det er normalt med provisjonslønn, og en «a-konto»-løsning ved dårlige måneder. På denne måten kan de få lønn i månedene man selger mindre enn forventet. Lønnen vil så trekkes fra ved en god måned.

Videre kan en argumentere for at målsetningene i seg selv er selvbestemt, da disse utarbeides sammen med lederne, basert på hvordan man har prestert tidligere. Målsetningen er dermed nøye planlagt og kan som følge av dette anses som en form for selvbestemmelse. Også traineen har egne målsetninger, med litt andre premisser. Traineen settes som ansvarlig for å publisere et visst antall salgsoppgaver i uken. Antallet er et mål vedkommende setter i råd

med leder, og de tar da høyde for at traineen skal få studert i tillegg. På denne måten ser vi hvordan det tilrettelegges avhengig av traineen sine behov, i forhold til studiene. Videre får vi vite at traineen også har andre arbeidsoppgaver. Vedkommende bestemmer selv hvordan og når disse skal løses, så lenge det er innenfor tidsrammen. Dette funnet viser at traineen har en autonomi som hjelper vedkommende i å danne egne rutiner for hvordan og når oppgaver skal løses. Altså blir selvbestemmende målsetning og autonome arbeidsmetoder en faktor som åpner for MDI.

På bakgrunn av intervjuene vil det derfor være rimelig å si at bedriften opererer relativt fritt. Det vi legger til grunn for dette funnet er måten en kommuniserer videre til ledelsen på, og innad i avdelingen. Funnene på dette ligger i de tidligere avsnittene med forskningsspørsmål knyttet til innovasjon og MDI. Da vi tok for oss funnene fra forskningsspørsmålet som omhandlet selvbestemmelse var det rimelig å tolke meglerne som autonome. Vi ser at hver megler nærmest opererer som en egen bedrift, hvor de har en slags kjernetid, et par møter i uken og et månedlig mål for antall salg. Utover disse restriksjonene og målsetningene virker friheten og fleksibiliteten å være stor, altså tilegner de seg frihet ved å oppnå målsetningene.

Basert på funnene vil det være vanskelig å argumentere for at meglerne er 100% autonome i sin daglige drift, men det vil være rimelig å si de er delvis autonome. Grunnen til dette er at man har et stort handlingsrom så lenge man leverer. Virksomheten har som nevnt noe som minner om en bottom-up tilnærming, som åpner for autonome initiativ, og fremmer dermed MDI. På andre siden kan en argumentere for at salgsfokuset hemmer mulighetene for autonomi. På bakgrunn av dette tolker vi meglerne som delvis autonome, istedenfor veldig autonom slik de selv hevder å være.

## 5.7 Funn i funn

Etter å ha analysert funnene to ganger, ser vi en trend blant informantene i begge selskapene. Det kan virke som at intervjuobjektene har en kollektiv forståelse av innovasjon som noe teknologisk og strukturelt, fremfor en enkel tilrettelegging for utvikling av arbeidsplassen. Det blir derfor vanskelig å snakke om MDI, fordi eksemplene fra informantene vil automatisk knyttes opp mot strukturell eller teknologisk oppfattelse av innovasjon. Informantene sliter dermed å fange opp at de selv driver med innovasjon og MDI til daglig, gjennom løsninger

som får dem gjennom arbeidsdagen. Et eksempel på dette kan vi se da vi stilte spørsmål om innovasjon til traineen i det uavhengige foretaket:

*Jeg har ikke så god kjennskap til det, for jeg har bare jobbet her et halvt år. (Trainee).*

Traineen har antakeligvis vært med på mange innovative endringer på den tiden. Et eksempel på dette er når vedkommende kommer med innsikt fra det yngre markedet, slik daglig leder poengterte tidligere. Altså ser vi at begrepsforståelsen til informanten er noe annerledes enn vår. Dette får vi også skissert av megler i det bank-eide selskapet, der informanten virker å se på innovasjon som noe «fremmed» fra ledelsen. En slik oppfatning virket å være vanlig i firmaet, dette ser vi i utsagn som «det kommer fra ledelsen» eller «vi har en egen innovasjonsavdeling som jobber med det». Selv om avdelingen hadde en medarbeider med ansvar for strategi, virket det ikke som at de var klar over deres egen medvirkning. Da med tanke på påvirkningen av produktutvikling gjennom tilbakemeldinger og tilpasninger basert på egne erfaringer og kunnskaper.

Under analysen av funnene kommer det også frem at selvbestemmelse oppfattes ulikt mellom forsker og informant. Informantene virker å knytte selvbestemmelse spesifikt til arbeidstid. Som følge av den ulike begrepsforståelsen får vi i intervjuene ofte uventede svar på spørsmålene. Noe som gjorde at funnene ble annerledes enn forventet, og vi får gjerne funn fra selvbestemmelse under kategorien innovasjon, og motsatt. Dette gjorde analyseprosessen utfordrende, men funnene var mulige å kartlegge, det tok bare litt ekstra tid og arbeid. Som følge av dette var vi nødt å analysere datamaterialet to ganger for å få med oss alt. På bakgrunn av den ulike begrepsforståelsen kom vi over et funn vi ikke trodde vi kom til å finne - en forskjell på begrepsforståelsen mellom oss som forskere og dem som meglere. Funnet med begrepsforståelse preger derfor empirien, som i sin tur vil prege konklusjonen og forslaget til videre forskning.

## 5.8 Oppsummering av funn

I denne delen av oppgaven vil vi trekke frem overordnede funn i foretakene i forhold til forskningsspørsmålene. De overordnede funnene vil så knyttes opp mot antakelsen vår som er bygget på forforståelsen som ble skissert innledningsvis i oppgaven.

**Forsknings spørsmål:**

- 1) Hvordan jobber eiendomsmeglerforetakene med innovasjon?
- 2) Hvordan tilrettelegges det for MDI i arbeidshverdagen?
- 3) Hvilke muligheter for autonomi finnes blant eiendomsmeglerne?

**Antakelser:**

Våre antakelser er at innovasjonsmuligheter i bank-eide eiendomsmeglerforetak er begrenset sammenlignet med uavhengige meglerforetak. Dette begrunner vi i organisasjonsoppbygningen og faktum at det er lenger vei fra en avdeling i bedriften til ledelsen av bedriften.

*Figur 9. Forsknings spørsmål*

**Bank-eid meglerforetak**

Det bank-eide selskapet virker å ha en top-down tilnærming til innovasjon, der man primært stoler på tiltakene fra firmaets innovasjonsavdeling. På denne måten kan avdelingen fokusere på bedriftens kjerneoppgaver, altså salg av bolig. Videre ser vi at mulighetene for MDI er der lokalt, men at kanalene for dette på et større nivå kanskje ikke er markedsført godt nok internt. Med kanaler, sikter vi til veien å gå fra innovasjonsidé til implementering. Til slutt fikk vi et innblikk i hvordan de tilrettelegger for meglernes selvbestemmelse, hvor en var autonom i arbeidshverdagen, gjennom lønssystem, hjemmekontor, fridager, etc. Men at alle godene kom som resultat av salgstill. Sammen danner funnene et bilde av det bank-eide meglerforetaket som en liten avdeling med et godt internt klima. Dette taler for deres praksis, men det viser også ulempen med størrelsen til firmaet. Hvor en er «tungrodd» i forhold til implementering av større endringer, noe som underbygger antakelsen vår. Samtidig peker mellomleder på en økonomisk fordel med størrelsen, noe som veier opp for det å være «tungrodd» og dermed utfordrer antakelsen.

**Uavhengig meglerforetak**

I det uavhengige meglerforetaket virker de å stole på produktene og tjenestene som kommer fra franchisen. Utover dette ser vi at meglerne har større frihet til å gjennomføre mindre innovasjoner og dersom en skulle komme opp med en disruptiv idé virker veien til ledelsen kortere enn i det bank-eide selskapet. En kan dermed si at bedriften tilrettelegger for MDI i den grad at man har større selvbestemmelse i form av idémyldring. Et funn som underbygger vår antakelse, der organisasjonsoppbygningen i det uavhengige selskapet er fordelaktig. På

den andre siden har man salgstill som svekker selvbestemmelsen. Fokuset på dette virker noe større i det uavhengige selskapet, og dermed utfordrer antakelsen vår.



## 6. Drøfting av de tre forskningsspørsmålene

I denne delen av oppgaven ønsker vi å sammenligne de to meglerforetakene opp mot hverandre. Da med hensyn til funnene fra informantene i forrige kapittel, kombinert med tidligere belyst teori. Sammen ønsker vi at dette skal gi oss svar på de tre forskningsspørsmålene, som i sin tur skal gi grunnlag for å besvare problemstillingen.

### 6.1 Hvordan jobber eiendomsmeglerforetakene med innovasjon?

For å kunne snakke om MDI og autonomi forutsetter det en generell kunnskap om innovasjon. I oppgavens teori belyste vi derfor relevant litteratur knyttet til dette. Videre intervjuet vi og analyserte eiendomsmeglerforetakene for å se på likheter og ulikheter i deres praksis, med fokus på innovasjon. Her ønsket vi å kartlegge hva de oppfatter som innovasjon og hvordan de arbeider i forhold til dette.

Under analysen fant vi en kollektiv forståelse av innovasjon som noe teknologisk. Hvor man siktet på å bedre sin egen arbeidsdag med teknologiske løsninger, da både for deres egen del, men også med hensyn til hva de kan tilby kundene. Selv om intervjuene avdekket at begge firmaene jobbet aktivt med innovasjon, var det likevel en forskjell på hvordan de arbeidet med dette. Vi sikter da til den strategiske tilnærmingen for innovasjon; der det bank-eide foretaket hadde en klar struktur. Hvor de inkluderte meglere i slutten av utformingsprosessen på et produkt, som en slags top-down implementering. Det blir med andre ord vanskelig å finne igjen slakken som Nohria og Gulati (1995) poengterte i litteraturen tidligere. Strukturen blir som en disiplin, og som følge av det vil medarbeidernes kreativitet svekkes. På den andre siden ser vi et uavhengig foretak hvor det kunne virke som at avdelingen var fornøyd med produktene som franchisen utviklet. De fokuserte derfor ikke aktivt på radikal innovasjon lokalt i avdelingen. Det ble for øvrig fokusert på kunnskapsdeling og idégenerering i firmaet lokalt og på tvers av avdelinger. Dette kan derfor tolkes som innovasjon, selv om de ikke hadde samme fortolkning. Her virker meglerne å ha mer slakk, der den enkelte kan komme med ideer og jobbe mer eksperimentelt. Vi tolker dette som at de jobber inkrementelt med mindre endringer som kan utvikle selskapet videre.

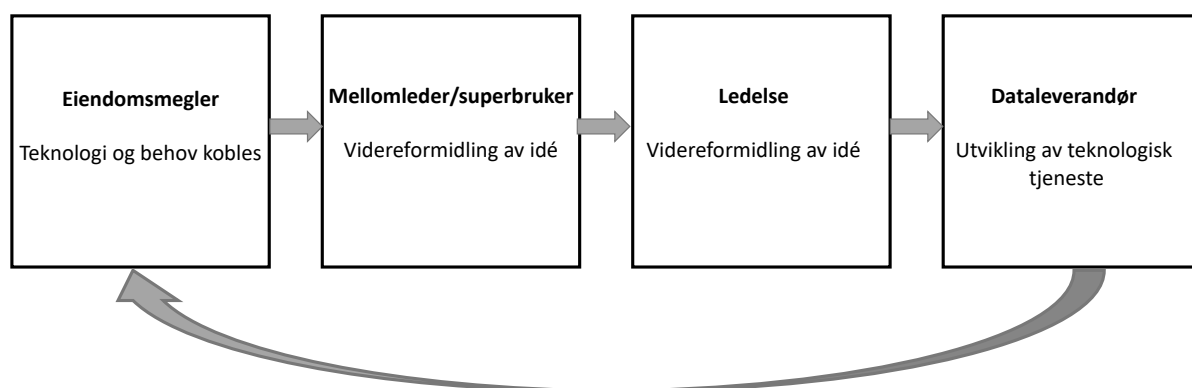
På bakgrunn av funnene kan en knytte dette til Aasen & Amundsen (2011, s.188) sin teori, der de hevder MDI kan være enklere å praktisere i mindre selskap. Hvor en har flatere bedriftsstruktur, økt autonomi og delegering av ansvar til ansatte som i sin tur fremmer

innovasjonsevnen til bedriften. Ifølge, teorien til Aasen & Amundsen (2011), vil det uavhengige foretaket ha bedre forutsetninger for å tilrettelegge for MDI enn i det bank-eide. Dette finner vi delvis igjen i funnene, der traineen har en like stor stemme som alle andre. Funnet her vil derfor underbygge vår antakelse. På en annen side vil det være feil å konkludere noe særlig i forhold til dette, da forskjellene på bedriftenes praksis ikke virker å være like stor som først antatt i vår forforståelse.

## 6.2 Hvordan tilrettelegges det for MDI i arbeidshverdagen?

Som ett av oppgavens to hovedfokus vil den nå ta for seg MDI. I antakelsen vår hevdet vi at det ville være enklere å drive med MDI i et uavhengig selskap enn i et bank-eid. Dette begrunnet vi i «forforståelsen» med distansen mellom ledelse og medarbeidere, men også i det faktum at et datterselskap må ta hensyn til bankens verdier, normer og regler så vel som sine egne. Oppgaven vil derfor å se nærmere på hvordan firmaene tilrettelegger for dette i arbeidshverdagen. For å gjøre dette skal vi nå ta for oss funnene fra empirien og se om disse underbygger antakelsen eller ikke.

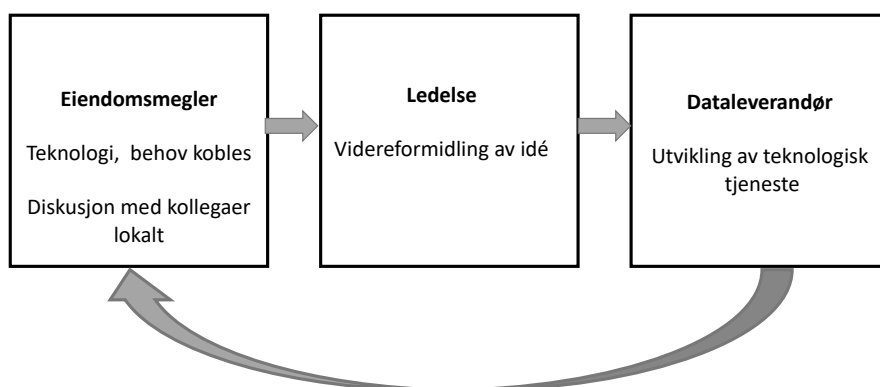
Funnet fra analysen er at det bank-eide meglerforetaket har et mer strategisk fokus på innovasjon og MDI enn det uavhengige. Dette får vi skissert gjennom intervjuet med mellomlederen i det bank-eide foretaket: Vedkommende beskriver en innovasjonsprosess med utvikling av produkter og tjenester fra et top-down perspektiv. Der ledelsen rasjonaliserer og strukturer utviklingen det er behov for, før det utvikles videre i organisasjonen, noe som kan ligne på prosessfiguren fra Burgelman (2002) - hvor idéer går fra toppen via mellomledere og ned til bunnen, eller motsatt. Bedriftens tilnærming for MDI baserer seg på nettopp dette, der en idé går fra medarbeider til superbruker (mellomleder) og deretter til ledelsen. På den ene siden kan man argumentere for at denne strukturen er klar, og derfor bidrar til innovasjon. På den andre siden kan en si at strukturen hindrer for uformelle initiativer fra medarbeiderne. Det å være mellomleder med en slik struktur er derfor et stort ansvar. Blir mellomleder en flaskehals for videreføring av idéer? Eller er mellomleder en stor stemme som fremmer idéene til medarbeiderne? Figuren under viser hvordan det bank-eide foretaket arbeider med endringsforslag fra medarbeidere, fra idé til implementering:



*Figur 10. Bank-eid, fra idé til implementering.*

Videre kan man stille seg spørsmålet om veien er kort eller lang. Intervjuene var litt motstridende i beskrivelse av veien til ledelsen. Det var likevel tydelig at enkelte på avdelingen hadde muligheter for å ta ting videre til ledelsen. Utover dette hadde de også en annen kanal for MDI – meglerguiden, denne hadde som hensikt å fange opp idéer gjennom erfaringsutveksling.

Dersom en tar for seg det uavhengige foretaket så vi i analysen at informantene beskrev avstanden til ledelsen som kort, det var bare å kontakte adm. Direktør. Dette får vi skissert i flere intervju, og kan eksemplifiseres gjennom figuren under der man ser veien fra idé til implementering hos det uavhengige meglerforetaket:



*Figur 11. Uavhengig. Fra idé til implementering.*

En implikasjon i dette funnet er at ingen av meglerne i avdelingen har erfart at en idé har blitt til praksis. De har heller ingen kjennskap til en spesifikk struktur for MDI. Dersom vi sammenligner det uavhengige selskapet opp mot figuren til Tidd & Bessant (2009, i Aasen & Amundsen 2011) vil det være rimelig å si at det uavhengige selskapet tilhører graden «naturlig MDI». Ved «naturlig MDI» har man ingen formelle tiltak eller strukturer for MDI, og en MDI-aktivitet blir derfor noe som skjer naturlig eller ubevisst. Dette mener vi er tilfelle da ingen av informantene ser på MDI som noe de aktivt jobber med, men det kommer eksempler på MDI som de selv ikke oppfatter. Dersom man ser på det bank-eide selskapet i forhold til figuren vil man se at de har en høyere grad av MDI, «strukturert MDI». Dette er på bakgrunn av deres bevisste forsøk på å etablere MDI gjennom en systematisk struktur. Vi sikter da til strukturen med superbrukere og med meglerguiden. Samtidig som de parallelt med operativ drift bruker meglere for medvirkning til idéer som er på vei.

Ved å analysere de to firmaene ser man altså likheter og ulikheter. Der den ene bedriften har en struktur for MDI som må markedsføres bedre innad i avdelingen for å øke genereringen av idéer. På den andre siden har man en bedrift som stoler på franchisen og den korte veien til ledelsen. Da vi analyserte avdelingene opp mot figuren fra Tidd & Bessant (2009, i Aasen & Amundsen 2011), vil det være mulig å skille mellom deres grad av MDI. Der det bank-eide foretaket står på et høyere trinn i figuren enn det uavhengige. Funnet strider altså imot vår antakelse om at det vil være enklere å praktisere MDI i et uavhengig meglerforetak enn i et bank-eid. En kan videre argumentere for at det uavhengige foretaket tilrettelegger for MDI bedre enn det bank-eide, dersom en ser vekk ifra struktur. Påstanden begrunner vi med den kontinuerlige kontakten mellom avdelingene, som gir muligheter for MDI. Sammen danner funnene et bilde på bedriftene som støttende for MDI, men på to ulike måter. Der det bank-eide har en klar struktur for MDI, og det uavhengige har en frihet som fremmer MDI.

### 6.3 Hvilke muligheter for autonomi finnes blant eiendomsmeglerne?

Det andre temaet oppgavens problemstilling har som hensikt å belyse er hvorvidt en megler er autonom i arbeidshverdagen. Autonomi var, som nevnt, et av Smith et al. (2008) sine hovedpunkt for å fremme MDI. Oppgaven vil nå ta for seg funnene fra intervjuene knyttet til autonomi. Dette er for å se på mulighetene for en autonom arbeidshverdag, og om det finnes likheter eller ulikheter i foretakenes praksis knyttet til dette.

### 6.3.1 Autonomi sett i lys av Burgelman

Da vi analyserte de to foretakene så man at det bank-eide selskapet hadde en klarere struktur for MDI. Det ble for øvrig poengtert av megler i foretaket at fokuset på idéer fra meglerne kanskje ikke var så stort. Dette ble begrunnet med at det var mulig å sende e-post til ledelsen, men at forslaget kanskje ikke ble tatt seriøst på bakgrunn av bedriftens størrelse. Kanskje denne strukturen gjør at man ikke ønsker å jobbe med innovasjon utenfor innovasjonsavdelingen? Dette står litt i kontrast til det uavhengige foretaket der de har en mer autonom tilnærming. De tilrettelegger i større grad for at ansatte skal ta del i planlegging og idégenerering i arbeidsdagen. Dette kan ha sammenheng med at selskapet stoler på franchisens innovative utvikling, også blir det opp til den enkelte avdeling å utforske lokale muligheter. Altså virker den uavhengige avdelingen noe mer fri i sin praksis enn det bank-eide. Dette kan til en viss grad ha med uavhengigheten fra bank å gjøre, da det uavhengige foretaket virker å ha en mer fleksibel praksis med mindre struktur. Et eksempel på dette ser man i måten den daglige lederen ordlegger seg da det snakkes om avdelingens hovedfokus: «Grunnen til at vi fortsatt er et uavhengig meglerforetak er fordi vi har en visjon om å ha gode boligannonser». Det bank-eide foretaket er også autonom i sin praksis, der de beskriver en hektisk hverdag med få restriksjoner, men det kommer også frem at de har visse krav fra banken om linjestruktur, i form av logo, klær, farger, etc. Disse kravene gjelder også hos det franchise-eide selskapet, men virker ikke å være av like stor betydning.

Som vi har vært inne på tidligere er det en form for «naturlig MDI» hos det uavhengige foretaket. Som beskrevet innledningsvis i oppgaven kommer mesteparten av strukturen og tjenestene fra franchiseeier. Dette er antakeligvis noe av grunnen til at avdelingen ikke har et stort behov for å jobbe med strategisk utvikling. Som følge av friheten en får gjennom manglende struktur er det derfor mulig å tilrettelegge for løsninger som passer kunden best mulig. Dette gjør de ved å ta i bruk ansattes kompetanse for å utvikle tjenester som går på presentasjon og salg av bolig. Et eksempel på dette så vi gjennom presentasjonen av en bolig som ble gjort med video. Her ser man fordelene med den manglende strukturen for innovasjon, der meglerne har mer rom for autonome initiativ som kan føre til nye løsninger. Denne fordelene utnytter firmaet ved å dele kompetanse på tvers av avdelinger og regioner. I håp om å utvikle en bedre praksis for flere avdelinger enn bare sin egen. Dette kan sammenlignes med hvordan autonome initiativ påvirker den strategiske konteksten slik Burgelman (2002, s. 9) skisserer i figuren med autonome og induserte initiativ. Ved en slik tilnærming vil man som megler, og avdeling nærmest utilsiktet påvirke den daglige driften i sin egen og andres

arbeidshverdag. Firmaet vil da endre den strategiske konteksten, som potensielt kan endre foretakets strategi (Burgelman 2009, s. 9).

### 6.3.2 Autonomi sett i lys av Kesting og Ulhøi

De autonome initiativene kommer fra meglerne og da vi intervjuet dem påpekte samtlige informanter at de hadde en fleksibel arbeidshverdag, noe de anså som selvbestemmelse. Dette ble begrunnet med at de kunne utforme sin egen kalender og ta fri en langhelg når passet. Videre påpekte de at for å kunne ha denne friheten eller fleksibiliteten måtte man nå sine salgsmål. I intervjuene ble det også stilt spørsmål om friheten til å komme med forslag. Det ble fra samtlige meglere beskrevet gode relasjoner både i avdelingen en jobbet i og på tvers av avdelinger. Videre stilte vi spørsmålet om hvordan man kunne fremme en idé i firmaet, og vi fikk da et noe uventet svar fra den ene megleren i det bank-eide foretaket. Her ble det beskrevet en ledelse som muligens overså endringsforslag på mail, ubevisst vel og merke. Dette kan muligens assosieres med det Kesting og Ulhøi (2010, s.77) kaller et dårlig internt klima, der idéer ikke blir tatt seriøst. Et slikt klima vil potensielt hindre for fremtidige innovasjonsforslag fra ansatte og dermed minske mulighetene for MDI. Å påstå at det interne klimaet i bedriften er direkte dårlig blir for øvrig feil. Meglerens utsagn viser likevel at miljøet for å komme med endringsforslag har forbedringspotensialer. Videre kan man stille seg spørsmålet om dette var rett vei å komme med endringsforslag? I intervjuet med mellomlederen ble det skissert en struktur for innovasjonsforslag der man hadde superbrukere som kunne kontakte ledelsen. Superbrukeren burde kontaktes av megler først, fremfor å gå direkte til ledelsen, ettersom faren for å bli oversett av ledelsen tydeligvis er til stede. Ved å gå gjennom de rette kanalene vil forslagene bli tatt høyde for, ettersom veien til ledelsen er kort, ifølge mellomlederen. Poenget her er ikke at det nødvendigvis er et dårlig klima internt. Det hele kan dreie seg om en misforståelse, men funnet er at driften muligens ikke er like selvbestemt som den utgir seg for. Da med tanke på måten en blir tvunget til å kommunisere på, hvis ikke kan man bli oversett i ubevisstheden som følge av den fulle mailboksen til ledelsen. Dette funnet ble ikke skissert av meglerne fra det uavhengige foretaket. Her virket de å ha gode og korte distanser til øvrige ledere som kunne fikse hva enn det skulle være. Informantene ytret til og med at det var mulig å kontakte adm. Direktør. Et slikt utsagn underbygger autonomien til den enkelte megler, og en slik praksis vil fremme mulighetene for MDI. Et spesifikt eksempel for dette er traineen, som utarbeider sine egne målsetninger, som igjen gir vedkommende rom til å utforme sine egne arbeidsmetoder. Motsetningene som vi ser i lys av teorien til Kesting og Ulhøi (2010) vil i stor grad underbygge vår antakelse - den korte

veien til ledelsen gjør det enklere å praktisere en autonom arbeidshverdag i det uavhengige foretaket.

### 6.3.3 Oppsummering

Vil det på bakgrunn av diskusjonen være rimelig å anse de uavhengige meglerne mer autonom enn meglerne i det bank-eide selskapet? Under intervjuet med avdelingsleder hos det bank-eide selskapet fikk vi inntrykk av at meglerne hadde medbestemmelse i form av lønnsordning og utforming av hjemmekontor, altså en generell autonomi. På den andre siden ser vi at meglerne i det uavhengige foretaket har en autonomi som enkelt kunne knyttes opp mot MDI. Som følge av dette er det vanskelig å avgjøre hvor man som megler har mest autonomi, men en ser at selvbestemmelsen er der. Og det viktigste av alt, meglerne føler seg autonome. Ifølge Deci & Ryan (1985), gjør følelsen av selvbestemmelse at arbeiderne er motiverte, som igjen kan gjøre at medarbeiderne ikke går lei av arbeidsplassen sin (Sirota et al., 2006). Til slutt skal det poengteres at autonomien til meglerne virker å dikteres av hvor mye man selger.

## 7.0 Konklusjon

Oppgaven har som mål å besvare følgende problemstilling: «Hvilke muligheter finnes det for medarbeiderdrevet innovasjon og autonomi i et bank-eid eiendomsmeglerforetak og et uavhengig eiendomsmeglerforetak?».

For å besvare problemstillingen har den blitt strukturert gjennom tre forskningsspørsmål, som tar for seg innovasjon, MDI og autonomi. Under analysen ser vi hvordan begge firmaene jobber aktivt med innovative forslag, der eierstrukturen påvirker hvilke muligheter de har for innovasjon. Med dette sikter vi til at det bank-eide foretaket jobber med teknologiske løsninger som utvikler deres konkurransefortrinn med hensyn til markedsføring. På den andre siden har vi det uavhengige foretaket som utnytter sin uavhengighet. Der de lager særegne boligannonser som de selv hevder er bedre enn konkurrentene sine. Dette begrunnes med en frihet som man ikke får i bank-eide foretak, ettersom slike foretak underligger linjestrukturer fra eier. Ved å analysere de to firmaene ser vi både likheter og ulikheter - der den ene bedriften har en målrettet struktur for MDI som burde markedsføres bedre innad i bedriften for å øke genereringen av idéer. På den andre siden har man en bedrift som stoler på franchisen og den korte veien til ledelsen.

I funnene ser vi at det bank-eide foretaket har en tydeligere strategi og struktur for MDI enn det uavhengige. Dette funnet strider imot vår antakelse om at det vil være enklere å praktisere MDI i et uavhengig meglerforetak enn i et bank-eid. Samtidig kan det argumenteres for at slakk og autonomi står sterkere hos det uavhengige meglerfirmaet, da særlig med tanke på hvordan de driver med kompetanseutvikling på tvers av avdelingene. Både leder og medarbeidere viste til stor frihet i arbeidsdagen, og at det i stor grad var opp til hver enkelt megler å velge hvordan de ville løse sine arbeidsoppgaver. Her var det rom for å finne sin egen beste praksis. Det var et ønske om at meglerne skulle komme med forslag og løsninger til hvordan en bolig kan presenteres på nye måter, for å skape mer interesse. Dette kom særlig til uttrykk gjennom eksempelet med videopresentasjon av bolig. I det bank-eide firmaet finner vi også autonomi hos meglerne. Informantene ga uttrykk for dette på bakgrunn av fleksible arbeidstider, fremfor ukentlig kompetanseutvikling slik vi så i det uavhengige foretaket. Samlet sett kan det derfor konkluderes med at friheten det uavhengige foretaket har utnyttes til å opptre mer innovativt og nytenkende enn det bank-eide selskapet. Videre åpner dette for MDI, og som dermed utfordrer resultatene vi fikk da vi sammenlignet foretakene i forhold til



strategi og struktur.

Da vi analyserte intervjuene for andre gang ble vi oppmerksom på et ekstra funn - intervjuobjektene hadde en ulik oppfattelse av begrepene enn oss. Intervjuobjektene så på innovasjon som noe strukturelt og teknologisk, og autonomi ble ofte sett på som frihet i form av arbeidstid. På bakgrunn av dette fikk vi indikasjoner på at salg preget informantenes muligheter for MDI og autonomi, noe som tar oss til konklusjonen.

Teorien fra Kesting og Ulhøi (2010) og Smith et al. (2008) viser hvordan man strukturer og arbeider for å fremme MDI. Elementene fra disse teoriene finner vi igjen i meglerforetakene under analysen. En av faktorene som fremmer MDI er autonomi. Dette finner vi også igjen i empirien, men en faktor i litteraturen er ikke tatt høyde for, kontekst – I empiri og drøftingen får vi innblikk i en salgsfokusert eiendomsmeglerbransje. Og på bakgrunn av funnene er det vanskelig å avskrive antakelsen vår, men vi kan heller ikke konkludere med at antakelsen er korrekt. Forskningen gir derimot indikasjoner på at eiendomsmeglerbransjen har et stort prestasjonsfokus i henhold til salg. Dette verdsettes så høyt at det avgjør hvilke muligheter som finnes for MDI og autonomi blant eiendomsmeglerne.

## 7.1 Implikasjoner

Målet med denne forskningen var å forske på fenomenene MDI og autonomi i eiendomsmeglerbransjen. Vi tok da for oss aktuell litteratur som skisserte hvordan man fremmer disse fenomenene, og aktualiteten av disse. Faktorene som da blir skissert gjennom teori finner vi igjen i eiendomsmeglerfirmaene. En skulle da tro at foretakene var godt egnet til å drive med MDI og tilrettelegging av autonomi. Funnene gir likevel indikasjoner på at det ikke er tilfelle. Litteraturen i forskningen blir derfor utfordret av konteksten. Vi har dermed funnet en teoretisk implikasjon, der eiendomsmeglerbransjen virker å ha enkelte fokusområder som står høyere enn faktorene som fremmer MDI og autonomi. Vi sikter da til salgsfokuset som dikterer mulighetene til medarbeiderne. Den teoretiske implikasjonen kom som et resultat av at vi analyserte datamaterialet to ganger. Sammen ga dette funnet grunnlag for forslagene til videre forskning.

## 7.2 Forslag til videre forskning

På bakgrunn av den smale tilnærmingen vil det være vanskelig å generalisere funnene direkte inn i andre avdelinger, bedrifter eller bransjer, men den kan gi grobunn for videre forskning. Under forskningsprosessen kom vi over et uventet funn - en ulik forståelse av begrepene mellom forsker og informant. Samtidig ga forskningen indikasjoner på at bransjen som helhet har et prestasjonsfokus som avgjør muligheter for MDI og autonomi. Som et resultat av disse funnene har vi derfor tre forslag til videre forskning:

- 1) Hvordan forsker man på MDI og autonomi når informantene og forsker har en ulik begrepsforståelse? Som det kommer frem i oppgaven, har informantene en oppfatning av innovasjon og MDI som noe strukturelt, der ledelsen styrer, og idéer blir implementert i organisasjonen. I tillegg hadde enkelte informanter en oppfatning om at innovasjon handler om teknologi og hvordan nye teknologiske løsninger blir implementert. Informantene virker også å knytte autonomi direkte opp mot arbeidstid. Basert på dette «funnet i funnet» kan det være interessant å forske videre på hvordan man forsker på MDI og autonomi når informantene har en annen oppfatning av begrepene enn forskerne. Hva skal til for å få et felles språk, hvilke forskningsmetode bør da brukes, og hvilke svar ville en da fått i henhold til vår problemstilling?
- 2) Har eiendomsmegleren med flest salg større muligheter for MDI og autonomi? Ifølge oppgavens konklusjon virker antall salg å diktere medarbeidernes muligheter for MDI og autonomi. På bakgrunn av dette vil i så fall megleren med flest salg ha størst muligheter og mest slakk. Det vil da være naturlig at stemmen til en som gjør det bra blir lyttet til i større grad enn en som gjør det dårlig. Det ville derfor vært interessant å forske på dette, og se om det er tilfelle eller ikke.
- 3) Har medarbeideren med flest salg i butikkbransjen større muligheter for MDI og autonomi? Oppgaven har forsket på en spesifikk bransje der det finnes indikasjoner på at den som selger mest har størst autonomi, og dermed mest rom for MDI. Videre vil derfor være interessant å se om dette funnet kan overføres til andre bransjer for generalisering, som for eksempel til butikkbransjen.

## Litteraturliste

- Advokatoppgjør AS. (2014). *Selg Bolig Selv*. Selg Bolig Selv. <https://www.selgboligselv.no/>
- Bean, R., & Radford, R. (2002). *The Business of Innovation. Managing the corporate imagination for maximum results*. American Management Association.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: The logic of anticipation*. Polity Press.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative Metoder*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brynjulfsen, C., & Norges eiendomsmeglerforbund. (1996). *Eiendomsmegling i praksis*. D. 1. I *Eiendomsmegling i praksis* (2. utg.). Oslo] : Norges eiendomsmeglerforbund, 1996. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2009100904031](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2009100904031)
- Burgelman, R. A. (2002). *Strategy Is Destiny. How strategy-making shapes a company's future*. The Free Press.
- Christensen, T., Lægred, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori—For offentlig sektor*. Universitetsforlaget.
- Collins, J., & Hansen, M. T. (2012). *Great By Choice*. Universitetsforlaget.
- Conway, S., & Steward, F. (2009). *Managing and shaping innovation*. Oxford University Press.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utgave). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (1. utg.). Springer US : Imprint: Springer.
- DNB. (2020). *Den smarte måten å selge bolig på*. Samsolgt. [https://www.samsolgt.no/?gclid=CjwKCAiA-L9BRBQEiwA-bm5fnlr-68Pz89\\_W\\_pnkudhnYe9NSWsS3eQmU-j72orUhkdEShsqNgEOBoCIxYQAvD\\_BwE](https://www.samsolgt.no/?gclid=CjwKCAiA-L9BRBQEiwA-bm5fnlr-68Pz89_W_pnkudhnYe9NSWsS3eQmU-j72orUhkdEShsqNgEOBoCIxYQAvD_BwE)
- Eiendom Norge. (2020a). *Boligprisstatistikk—Eiendom Norge*. <https://eiendommnorge.no/boligprisstatistikk/>

- Eiendom Norge. (2020b). *Hva er bransjen? - Eiendom Norge*. Eiendom Norge.  
<https://eiendommnorge.no/hva-er-bransjen/category989.html>
- Eiendomsmeglingsloven. (2007). *Lov om eiendomsmegling (LOV-2007-06-29-73)*. Lovdata.  
[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-73#KAPITTEL\\_6](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-73#KAPITTEL_6)
- Finanstilsynet. (2016a). *Prinsippet om fritt meglervalg—Kobling mellom bank- og eiendomsmeglingstjenester* (Nr. 7/2016). [Rundskriv] Finanstilsynet.  
[https://www.finanstilsynet.no/contentassets/ed9f88a6c0c948939436e119f18a5c3a/runskriv\\_7\\_2016\\_prinsippet\\_om\\_fritt\\_meglervalg\\_kobling\\_mellom\\_bank\\_og\\_eiendoms\\_meglingstjenester.pdf](https://www.finanstilsynet.no/contentassets/ed9f88a6c0c948939436e119f18a5c3a/runskriv_7_2016_prinsippet_om_fritt_meglervalg_kobling_mellom_bank_og_eiendoms_meglingstjenester.pdf)
- Finanstilsynet. (2016b, mai 27). *Eiendomsmegling*. Finanstilsynet.  
<https://www.finanstilsynet.no/forbrukerinformasjon/eiendomsmegling/>
- Garmann Johansen, H. Chr., & Pålshaugen (Red), Ø. (2011). *Hva er innovasjon. Perspektiver i norsk innovasjonsforskning. Bind 1: System og institusjon* (1. Utgave). Høyskoleforlaget AS.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse. Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige Metoder* (2. Utgave). Fagbokforlaget.
- Hjelmar, U. (2019). *The institutionalization of public sector innovation*. 1–17.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1665702>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode* (4. Utgave). Abstrakt.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). *Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation*. 48(1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/00251741011014463>

- KS. (2020, april 23). *Ledere og medarbeidere fremdeles viktigst*. KS.  
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-2020/ledere-og-medarbeidere-fremdeles-viktigst/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. Utgave). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1995). WHAT IS THE OPTIMUM AMOUNT OF ORGANIZATIONAL SLACK? A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SLACK AND INNOVATION IN MULTINATIONAL FIRMS. *Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management., Vol. 1995, No. 1, 32–26.*  
<https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.1995.17536245>
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008). *Et Nyskapende og Bærekraftig Norge* (Meld. St 7 (2008-2009)). <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing doing gap*. Harvard business school press.
- Rambøll Management. (2007). *Medarbejderdrevet innovation*. FTF.  
[https://www.ftf.dk/fileadmin/multimedia/Rapport\\_innovation.pdf](https://www.ftf.dk/fileadmin/multimedia/Rapport_innovation.pdf)
- Røvik, K. A. (2019). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget A/S.
- Sirota, D., Mischkind, L. A., Meltzer, M. I., & Irwin, M. (2006). *Stop demotivating your employees!* 11(1).
- Smith, P. M. S., Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). *What are the driving forces of employee driven innovation?* 12.

Svartdal, F. (2018). Forsterkning – psykologi. I *Store norske leksikon*.

[http://snl.no/forsterkning\\_-\\_psykologi](http://snl.no/forsterkning_-_psykologi)

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. Utgave).

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (5th ed). Wiley.

Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon* (1. Utgave).

Gyldendal Norsk Forlag AS.

## Vedlegg

### Intervjuguide

**Intervjuene som skal gjennomføres vil være tematiske intervjuer (semi-strukturert intervju, der vi berører forskjellige temaer underveis i intervjuet, og her vil det komme eventuelle oppfølgingsspørsmål underveis. Målet med intervjuene er å berøre følgende temaer:**

- En normal arbeidsdag
- Selvbestemmelse/selvledelse/autonomi
- Utviklingsprosjekter
- Deltakelse i utvikling av nye tjenester
- Utvikling/motivasjon ift selvbestemmelse og deltakelse i beslutningsprosesser
- Top-down/bottom-up tilnærming
- Forståelse av hvordan MDI fungerer hos den enkelte bedrift
- Forståelse av hvordan MDI oppfattes hos den enkelte ansatt

### Skjema leder

<b>Tema/forskningsspørsmål</b>	<b>Intervju</b>
<b>Rutiner/arbeidsoppgaver</b>	<p>Fortell om en vanlig arbeidsdag for deg?</p> <p>Har du noen daglige/månedlige/årlige krav, rapporter, mål eller lignende som arbeidsgiver setter for deg?</p> <p>Hva er ditt hovedansvar?</p> <p>Når du utdanner deg til å bli megler, hva er forventningene til selvbestemmelse?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Har dette levd opp til forventningene?</li></ul> <p>Ønsker du mer eller mindre ansvar?</p> <p>Er det mulig for deg å få mer/mindre på sikt?</p> <p>Er du selvstendig i ditt arbeid eller er arbeidsdagen din relativt styrt av ledelsen og rutinemessig?</p>
<b>Bedriftens forhold til innovasjon og utvikling</b>	<p>Med årene som har gått har det kommet mange nye varianter av megling, og teknologiske løsninger som f. eks «meld på visning knappen», “samsolgt”, “dronefilming av eiendom”, osv. Er dette løsninger dere tilbyr eventuelt ikke tilbyr?</p>

	<p>Hvordan opplever du at bedriften er opptatt av innovasjon og nyutvikling?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva de selv definerer som innovasjon og om de hadde noen oppfatning av hvordan virksomheten jobber med innovasjon.</li> </ul>
<p><b>Ideforslag</b> <b>Vurdering av forslag</b></p>	<p>Hvordan leder gjennom sin rolle tilrettelegger for medarbeiderdrevet innovasjon og eksempler på hvordan dette blir gjort. Hvilke forventinger har leder til medarbeiderne på hvordan de skal respondere på ulike tiltak?</p> <p>Opplever du at det er lett vint for de ansatte å komme med ideforslag?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan går de frem med en ide?</li> <li>- Blir de lyttet til når du kommer med en ide?</li> </ul> <p>Hvordan blir de motivert til å komme med ideforslag?</p> <p>Hvordan bestemmes det hvilke ideer som skal satses på videre?</p> <p>Hvem bestemmer hvilke ideer som det skal satses på?</p> <p>Hvem er med videre i en utviklingsprosess?</p> <p>Hvilke rutiner/strategier har dere for ideutvikling?</p> <p>Hvilke utfordringer vil du si dere møter?</p> <p>Hvordan vil du si rutine ang dette fungerer?</p>
<p><b>MDI i bedriften</b> <b>Autonomi</b></p>	<p>Hvordan vil du si ledelsen legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon? Ønsker dere at dere skal komme med forslag til nye løsninger og være med å utvikle disse? Evt. hvordan legger dere til rette for at dere skal komme med nye løsninger?</p> <p>-Hva synes du om dette?</p> <p>Har du eksempler på medarbeidere som har kommet med løsninger som har blitt tatt i bruk av firmaet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kjenner du til andre (autonome) løsninger som har blitt tatt i bruk? (alt fra kontorløsning til fleksibilitet i arbeidstid mtp. Å ta visninger for andre osv.)</li> </ul>



	<p>Finnes det prosjekter/grupper som du eller noen du kjenner til i bedriften har vært med på, med mål om å utvikle nye løsninger for bedriften?</p> <p>Hvordan vil du si ledelsen legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon? Ønsker de at dere skal komme med forslag til nye løsninger og være med å utvikle disse? Evt. hvordan legger dere til rette for at dere skal komme med nye løsninger?</p>
	<p>Tror du det er enklere for dere å praktisere medarbeiderbeiderinnovasjon i denne bedriften enn i en bedrift som er uavhengig/avhengig bank?</p> <p>Hvordan involveres medarbeidere i utførelsen av rutinene i bedriften?</p> <p>Hvor mye av arbeidsdagen vil du si de kan styre selv?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva kan de bestemme over selv?</li> <li>- Hvordan kan det tilrettelegges til mer selvstyring?</li> </ul> <p>Hvordan reageres det på at man gjør ting annerledes?</p>
<b>Bottom-up/Top-down</b>	<p>Opplever du at det er ovenifra og ned tilnærning i bedriften? Eller ned og opp? (bottom-up, top down?).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva synes du om dette?</li> </ul>

### Skjema ansatt

<b>Tema/forskningsspørsmål</b>	<b>Intervju</b>
<b>Rutiner/arbeidsoppgaver</b>	<p>Fortell om en vanlig arbeidsdag for deg?</p> <p>Har du noen daglige/månedlige/årlige krav, rapporter, mål eller lignende som arbeidsgiver setter for deg?</p> <p>Hva er ditt hovedansvar?</p> <p>Når du utdanner deg til å bli megler, hva er forventningene til selvbestemmelse?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har dette levd opp til forventningene?</li> </ul>

	<p>Ønsker du mer eller mindre ansvar?</p> <p>Er det mulig for deg å få mer/mindre på sikt?</p> <p>Er du selvstendig i ditt arbeid eller er arbeidsdagen din relativt styrt av ledelsen og rutinemessig?</p> <p>Hva de selv definerer som innovasjon og om de hadde noen oppfatning av hvordan virksomheten jobber med innovasjon.</p>
<b>Bedriftens forhold til innovasjon og utvikling</b>	<p>Med årene som har gått har det kommet mange nye varianter av megling, og teknologiske løsninger som f. eks «meld på visning knappen», “samsolgt”, “dronefilming av eiendom”, osv. Er dette løsninger dere tilbyr eventuelt ikke tilbyr? Hvordan opplever du at bedriften er opptatt av innovasjon og nyutvikling?</p>
<b>Ideforslag</b> <b>Vurdering av forslag</b>	<p>Opplever du at det er lettvis å komme med ideforslag?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan går du frem med en ide?</li> <li>- Blir det lyttet til når du kommer med en ide?</li> </ul> <p>Hvordan blir du motivert til å komme med ideforslag?</p> <p>Hvordan bestemmes det hvilke ideer som skal satses på videre?</p> <p>Hvem bestemmer hvilke ideer som det skal satses på?</p> <p>Hvem er med videre i en utviklingsprosess?</p> <p>Hvilke rutiner/strategier har dere for ideutvikling?</p> <p>Hvilke utfordringer vil du si dere møter?</p> <p>Hvordan vil du si rutinene ang dette fungerer?</p>
<b>MDI i bedriften</b> <i>Autonomi</i>	<p>Hvordan vil du si ledelsen legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon? Ønsker de at dere skal komme med forslag til nye løsninger og være med å utvikle disse? Evt. hvordan legger de til rette for at dere skal komme med nye løsninger?</p> <p>-Hva synes du om dette?</p>

	<p>Har du eller noen andre medarbeidere du kjenner til kommet med løsninger som har blitt tatt i bruk av firmaet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kjenner du til andre (autonome) løsninger som har blitt tatt i bruk? (alt fra kontorløsning til fleksibilitet i arbeidstid mtp. Å ta visninger for andre osv.)</li> </ul> <p>Finnes det prosjekter/grupper som du eller noen du kjenner til i bedriften har vært med på, med mål om å utvikle nye løsninger for bedriften?</p> <p>Hvordan vil du si ledelsen legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon? Ønsker de at dere skal komme med forslag til nye løsninger og være med å utvikle disse? Evt. hvordan legger de til rette for at dere skal komme med nye løsninger?</p>
	<p>Tror du det er enklere for dere å praktisere medarbeiderbeiderinnovasjon i denne bedriften enn i en bedrift som er uavhengig/avhengig bank?</p> <p>Hvordan involveres du i utførelsen av rutinene i bedriften?</p> <p>Hvor mye av arbeidsdagen vil du si du kan styre selv?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva kan du bestemme over selv?</li> <li>- Hvordan kan det tilrettelegges til mer selvstyring?</li> </ul> <p>Hvordan reageres det på at man gjør ting annerledes?</p>
<p><b>Bottom-up/Top-down</b></p>	<p>Opplever du at det er ovenifra og ned tilnærning i bedriften? Eller ned og opp? (bottom-up, top down?).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva synes du om dette?</li> </ul> <p>Hva er leders forventinger til dem som medarbeidere. Hvordan kommer forventingene til uttrykk? Eksempler?</p>