

# Konsekvenser av individuell, gruppe og organisasjonskreativitet i sammenheng med innovasjonsarbeid ved en hybrid-arbeidsmodell

- En kvalitativ studie av ansattes opplevelser

KRISTIN UPPSTAD

## VEILEDER

Anders Tobias Emil Otterbring

**Universitetet i Agder, 2023**

Handelshøyskolen ved UIA  
Institutt for strategi og ledelse

Master

# Sammendrag

**Tittel:** Konsekvenser av individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet i sammenheng med innovasjonsarbeid ved en hybrid arbeidsmodell

-En kvalitativ studie av ansattes opplevelser

Hensikten med studien er å studere fenomenet «hybrid-arbeidsmodell», og hvilke konsekvenser det har for individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet. Kreativitet er en forutsetning for å innovere, og innovasjon blir ansett som viktig for bedrifters konkurransedyktighet på lang sikt. Bakgrunnen for denne studien er den store endringen i arbeidsstrukturene etter at pandemien. Selv etter pandemien ønsker mange organisasjoner å fortsette delvis fra hjemmekontoret. Det er enda usikkert hvilke konsekvenser hybrid-arbeidsmodell vil ha for arbeidsmiljøet, og derfor vil denne studien fokusere på dette i sammenheng med kreativitet og innovasjon.

Teorien som blir presentert i denne masteravhandlingen er Amabiles komponentteori for kreativitet og innovasjon. Deretter trekker jeg frem tidligere forskning på kreativitets- og innovasjonsfeltet. Siden denne oppgaven omhandler hybrid-arbeidsmodell har jeg og valgt å se på tidligere forskning på hjemmekontor, og konsekvenser av det. Teorien blir brukt for at leseren skal tilegne seg kunnskap om tematikken rundt kreativitet og innovasjon i sammenheng med hybrid arbeidsmodell.

Jeg har valgt å studere et nytt perspektiv ved å se på den nye arbeidsstrukturen hybrid-arbeidsmodell. Dette ble gjort ved hjelp av kvalitative intervjuer, hvor jeg personlig intervjuet ti ansatte i ulike bedrifter med ulik grad av innovasjon. Jeg har både intervjuet ledere, ansatte og gründere. Resultatene i denne studien stemmer overens med forskning på innovasjons- og kreativitetsfeltet av hva som kan hemme og fremme kreativitet og innovasjon. Kreativitet og innovasjon viser seg også i dette tilfellet å være en kompleks prosess, hvor det er mange faktorer som har innvirkning på de ansatte og organisasjonen.

Noe av det jeg har kommet frem til i denne undersøkelsen er at de ansatte burde oppleve en balanse mellom fleksibilitet, samt ha et sett med rammer for å fremme kreativitet på best mulig måte. Det bør tilrettelegges for uformelle og formelle møter, og bruk av de digitale verktøyene. Det kommer også frem at organisasjonskulturen har stor innvirkning på de ansattes kreativitet,

samt lederstilen som brukes i organisasjonen. Ledere bør tilrettelegge for å skape psykologisk trygghet og bygge kultur ved fysisk tilstedeværelse for å fremme innovasjon og kreativitet. I tillegg burde ledere gi ansatte «frihet under ansvar», og det bør også tilrettelegges for kunnskapsdeling og samarbeid mellom ansatte. Fysisk tilstedeværelse bør legges opp på tidspunkter hvor det kreves mer komplekse samarbeid, som ved kreativitetsrelevante prosesser, møte med nye kunder, eller ved målsettinger og større milepæler. Digitale møter fungerer ved raskere og effektive avgjørelser, og for konsentrasjonsarbeid. Digitale verktøy kan være med på å fremme gruppe-kreativitet ved å anskaffe ferdigheter fra et større mangfold, som ellers ikke ville vært mulig uten teknologi.

Nøkkelord: *kreativitet, individuell kreativitet, gruppe kreativitet, team kreativitet, virtuelle team, organisasjonskreativitet, organisasjonskultur, innovasjon, hybrid-arbeidsmodell, hjemmekontor, fjernarbeid, work from home, kunnskapsarbeid*

# Forord

Jeg vil takke alle informanter som har vært åpne for å bidra til innsikt i mitt tema gjennom intervjuer. Jeg setter veldig stor pris på at dere har prioritert tid til dette i deres hektiske hverdag. Takk til min veileder Anders Emil Tobias Otterbring for innspill til spørsmål som har dukket opp underveis i prosessen. Jeg vil også rette en takk til familie, venner, bekjente og medstudenter som har gitt meg motivasjon og gode råd i prosessen. Til slutt vil jeg også takke UiA for 7 gode år som student. Det har vært noen lærerike år, men nå venter et nytt kapittel i livet.

## Innholdsfortegnelse

<b>Konsekvenser av individuell, gruppe og organisasjonskreativitet i sammenheng med innovasjonsarbeid ved en hybrid-arbeidsmodell .....</b>	<b>1</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>2</b>
<b>Forord .....</b>	<b>4</b>
1.0 <i>Bakgrunn for valg av tema.....</i>	6
1.1 <i>Innledning.....</i>	6
<b>2.0 Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>7</b>
2.1 <i>Amabiles komponentteori .....</i>	8
2.2 <i>Kreativitet ved hybrid-arbeidsmodell .....</i>	13
2.3 <i>Hva innebærer innovasjon? .....</i>	14
2.3 <i>Tidligere forskning om hjemmekontor- hjemmekontorets påvirkning på innovasjonskulturen .....</i>	16
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>17</b>
3.1 <i>Kvalitativ metode .....</i>	18
3.2 <i>Rekruttering og utvalgsstrategi.....</i>	19
3.3 <i>Utforming av intervjuguide.....</i>	20
3.4 <i>Etiske betraktninger og personvern.....</i>	22
3.5 <i>Bearbeiding av datamaterialet .....</i>	23
3.5 <i>Validitet og reliabilitet.....</i>	24
<b>4.0 Empiriske funn og analyse.....</b>	<b>25</b>
4.1 <i>Hva trekker de ansatte frem som kan enten hemme eller fremme kreativitet i organisasjonen?.....</i>	26
<i>Hybride møter og digitale verktøy.....</i>	26
4.3 <i>Hvilke konsekvenser har hybrid-arbeidsmodell for kunnskapsdeling og samarbeid blant de ansatte? .....</i>	28
<i>Formell og uformell kunnskapsdeling ved hybrid-arbeidsmodell.....</i>	28
4.4 <i>Hvilke strategier og tiltak kan iverksettes for å fremme innovasjon og kreativitet ved en hybrid-arbeidsmodell?.....</i>	30
<i>Organisasjonskultur, tilhørighet, psykologisk trygghet .....</i>	30
<i>Tillit, selvbestemmelse og work-life balance.....</i>	33
<i>Lederimplikasjoner ved innovasjon og kreativitet.....</i>	34
<b>5.0 Diskusjon .....</b>	<b>36</b>
<i>Individuelle- og gruppe faktorer som hemmer eller fremmer kreativitet .....</i>	36
<i>Organisasjonsfaktorer som hemmer eller fremmer kreativitet.....</i>	38
<b>Konklusjon.....</b>	<b>41</b>
<i>Videre forskning.....</i>	43
<i>Implikasjoner .....</i>	43
<b>Vedlegg 3: Samtykke-og informasjonsskriv .....</b>	<b>51</b>

## 1.0 Bakgrunn for valg av tema

En forskningsrapport fra OsloMet viser til at 50% av arbeidstakere i Norge har muligheten til å utføre deler av deres arbeid hjemmefra. Over halvparten av de som jobber hjemmefra gjør dette flere ganger i uken, selv etter pandemien og hjemmekontorpåbudet ble opphevet (Ingelsrud, et al., 2021, s.11). Som en del av min mastergrad i entreprenørskap og innovasjon har jeg valgt å undersøke ansatte som arbeider med innovasjon gjennom en hybrid-arbeidsmodell, og hvilke konsekvenser det har for kreativitet på individ- og organisasjonsnivå. Bakgrunnen for valget av tema er at det har skjedd store endringer i arbeidsstrukturene og arbeidsvanene etter at pandemien brøt ut, og mange ansatte ønsker å fortsette med å jobbe hjemmefra en eller flere dager i uken (Barrero et al., 2021; Hensher et al., 2021; Ingelsrud, et al. 2021; Reindl, et al. 2022). Store endringer i arbeidsstrukturer kan bli betraktet som en form for disruptiv innovasjon. Det vil ifølge Yu Dan (2008, s.403) si forstyrrelser som skaper endringer i allerede eksisterende teknologier. Pandemien er da en vesentlig forstyrrelse som førte til store endringer i arbeidsstrukturer (Harris, et al., 2021). Dermed er det et samfunnsmessig behov for videre forskning på feltet, og endringene vil kunne ha konsekvenser for arbeidsmiljø og kreativitet. Det er viktig for å kunne avdekke hvilke konsekvenser og utfordringer hybrid-arbeidsmodell kan føre med seg, og for at ledere og organisasjoner skal kunne tilrettelegge best mulig for å sikre et positivt utbytte av fleksible arbeidsordninger. Hidalgo et al. (2008, s.117) understreker at kreativitet og innovasjon må vedvare for å øke organisasjoners levedyktighet, og dette er allerede en utfordring i veletablerte bedrifter ifølge Amabile (2016). Derfor vil dette være spesielt utfordrende når det skjer en endring i arbeidsstrukturene. Jeg synes derfor denne tematikken er interessant, og ikke minst viktig å forske videre på innenfor innovasjons- og kreativitetsforskningen.

### 1.1 Innledning

Denne masteravhandlingen tar for seg tematikken hybrid-arbeidsmodell i sammenheng med kreativitet og innovasjon. Ifølge Quantram og Van Kempen (2022) er hybrid-arbeidsmodell «En arbeidsmodus hvor det veksles mellom tilstedeværelse på det fysiske kontoret og hjemmekontoret» (Quantram, et al., 2021, s.409). Ved at organisasjoner tilbyr hybrid-arbeidsmodell gir det både fordeler som kommer ved fysisk tilstedeværelse som for eksempel vurderinger, og fordelene som kommer ved hjemmekontor (Loia, et al., 2021). Ifølge Quantram

og Van Kempen (2022, s.409) kan vurderinger administreres mer effektivt personlig ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Derfor er det ikke ønskelig å tilby 100% fjernarbeid for ansatte, men det anbefales å møtes jevnlig der det er mulighet for det. I tillegg trekker også Quantram og Van Kempen (2022) frem at noen aktiviteter krever tilstedeværelse, og derfor passer hybrid-arbeidsmodell bedre for de fleste som ønsker å tilby noe mobilt arbeid (Quantram, et al., 2022, s.409).

Pandemien satte i gang det største eksperimentet innenfor hjemmekontor, og dette har medført en stor økning i ansatte og bedrifter som ønsker å fortsette med å la deres ansatte arbeide hjemmefra. I Barrero (2021, s.2) blir hjemmearbeid referert til som «work-from home» (WFH). Forskning fra flere kilder inkludert Hensher, et al., (2021) Barrero (2021), Ingelsrud et al. (2021), Reindl et al. (2022) viser at denne endringen i arbeidsstrukturer er kommet for å bli, og mange bedrifter har ønsket å implementere WFH en eller flere dager i uken, selv etter en normalsituasjon (Ingelsrud et al., 2021. s.3). I denne masteravhandlingen skal det utforskes hvilke konsekvenser disse endringene har for kreativitet og innovasjon i bedrifter, både blant enkeltpersoner, grupper, og organisasjonen i sin helhet. Problemstillingen som skal undersøkes er som følger:

*«Hvordan oppleves det å arbeide med innovasjon gjennom en hybrid-arbeidsmodell, og hva slags konsekvenser har det for individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet?»*

For å gi en helhetlig besvarelse på problemstillingen har også tre underspørsmål til problemstillingen blitt formulert:

- 1.Hva trekker de ansatte frem som kan fremme eller hemme kreativitet?*
- 2. Hvilke konsekvenser har hybrid-arbeidsmodell for kunnskapsdeling og samarbeid blant de ansatte?*
- 3. Hvilke strategier og tiltak kan iverksettes for å fremme innovasjon og kreativitet ved en hybrid-arbeidsmodell?*

## 2.0 Teoretisk rammeverk

I teorikapittelet starter jeg med å ta for meg Amabiles komponentteori, og denne brukes for å forklare hvilke faktorer som påvirker individuell-, gruppe-, og organisasjonskreativitet. I tillegg skal jeg gjennomgå tidligere forskning knyttet til kreativitet, innovasjon, og

hjemmekontor. Teorien skal anvendes for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene som nevnt ovenfor.

## 2.1 Amabiles komponentteori

Denne masteravhandlingen undersøker hvordan ansatte opplever hybrid-arbeidsmodell i sammenheng med innovasjon og kreativitet. Jeg har valgt å benytte Amabiles komponentteori som min hovedteori for å besvare problemstillingen «*Hvordan oppleves det å arbeide med innovasjon gjennom en hybrid-arbeidsmodell, og hva slags konsekvenser har det for individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet?*». Samt mine forskerspørsmål:

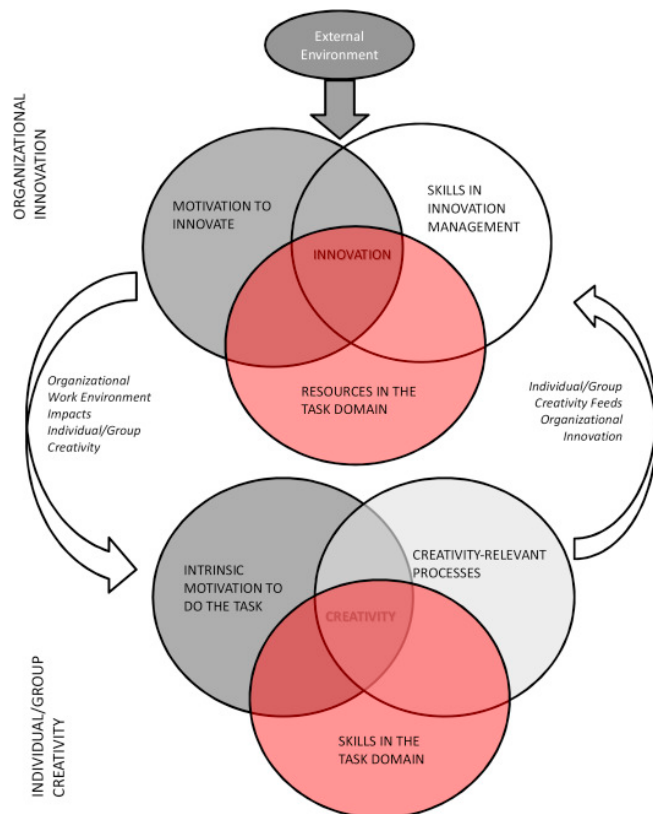
*1.Hva trekker de ansatte frem som kan hindre eller styrke kreativitet?*

*2.Hvilke konsekvenser har hybrid-arbeidsmodell for kunnskapsdeling og samarbeid med de ansatte?*

*3.Hvilke strategier og tiltak kan iverksettes for å fremme innovasjon og kreativitet ved en hybrid-arbeidsmodell.*

Teorien er valgt fremfor andre teoretiske modeller som følge av at den har en unik og helhetlig tilnærming, ved at den både tar hensyn til individet og grupper samtidig som det ytre miljøet. Dermed gir teorien til Amabile en omfattende forståelse av hvordan individer og organisasjoner fungerer over tid (Amabile, 1988). Grunnen til at jeg har valgt denne teorien er at den kan være nyttig for å forstå innovasjon og kreativitet i sammenheng med en hybrid-arbeidsmodell. Dermed blir det lettere å forstå hva den kreative prosessen innebærer, og hvilke faktorer som spiller inn under disse prosessene. Komponentteorien ble først introdusert av psykolog Teresa Amabile i 1983, men har siden blitt revidert og videreutviklet med bakgrunn i ny forskning på innovasjon- og kreativitetsfeltet (Amabile, 1988; Hennessey et al., 2010; Amabile, 2012, s.6; Amabile et al., 2016).





Figur 1: An abstraction of the components influencing innovation and creativity and how they interact. Amabile, et al., 2012.

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308516300053>)

Figuren ovenfor viser en konstruksjon av Amabiles komponentteori. Den består av tre komponenter på individ- og gruppenivå. Komponentene på individ- og gruppenivå består av *domeneferdigheter, kreativitetsrelevante prosesser, og indre motivasjon til å gjennomføre oppgaven*. Organisasjonsmiljøet påvirker individuell- og gruppekreativitet, i tillegg til at individuell- og gruppe-kreativitet påvirker selve organisasjonen. Komponentene er dermed ifølge Amabile (2012) uløselig knyttet sammen, og samhandler på komplekse måter. Modellen tar for seg fire komponenter som påvirker innovasjon i organisasjonen, og disse er: *det ytre miljøet, motivasjon til å innovere, ferdigheter i innovasjonsledelse, og ressurser i domeneferdighetene*. Sammen utgjør komponentene en forutsetning for innovasjon i en organisasjon (Amabile, 2012, s.3). Ifølge Amabile (2012) oppstår det nye løsninger og ideer når et individ besitter nødvendige ferdigheter for å fullføre oppgaven, indre motivasjon og engasjement til oppgaven, samt utnyttelse av de kreative prosessene. Forskjellige individer har ulik grad av kreativitet, og det som avgjør kreativitetsgraden er individets kreativitetskomponenter, i tillegg til omstendighetene rundt (Amabile, 2012, s.3). Videre forklares det nærmere hva komponentene innebærer.

Amabile (2012) referer til domenerrelevante ferdigheter som spesifikke kunnskaper, ekspertise, tekniske evner, intelligens og talenter som er nødvendige for å løse problemer innenfor et bestemt domene. Ferdighetene danner grunnlaget for individets kreative prosess.

I innovasjons- og kreativitetslitteraturen blir dette ofte referert til som kunnskapsarbeid, som vil si «opprettelse, distribusjon og anvendelse av kunnskap av høyt kvalifiserte arbeidere som bruker verktøy og teoretiske konsepter for å oppnå komplekse resultater» (Reindl, et al., 2022, s.242; Botsch-Sitjesma, et al., 2009, s.541). Ifølge Reindl et al. (2022) arbeider kunnskapsarbeidere ofte i ulike tverrfaglige team, hvor de bytter mellom arbeidsaktiviteter og lokalisasjoner. Dette er også vanlig praksis for ansatte som arbeider i en hybrid-arbeidsløsning (Quantram et al., 2022). For at en kunnskapsarbeider skal kunne løse et problem innenfor sitt spesifikke fagområde, understreker Amabile et al. (2012) at det kreves ferdigheter innenfor det spesifikke feltet. Eksempelvis trenger en strategisk leder kunnskap om strategier for å kunne planlegge fremtidsscenarioer. I tillegg blir også sosiale ferdigheter som å tenke kritisk, kommunikasjon og problemløsningsevne sett på som domenerrelevante ferdigheter (Amabile et al, 2012, s.4). Ved at individer besitter domeneferdigheter kan de få økt produktivitet og effektivitet, noe som også er gunstig for å generere innovative løsninger (Amabile, et al., 2012, s.3-4).

Den andre komponenten som trekkes frem i Amabile sin komponentteori er kreativitetsrelevante prosesser. Det inkluderer egenskaper innenfor individet og deres kognitive stil, som er med på å øke kreativiteten og finne løsninger som er innovative.

Amabile et al. (2012) trekker frem at dette inkluderer eksempelvis evnen til å se ulike og nye perspektiver, villighet til å ta risiko og evnen til å generere ulike ideer. I tillegg handler de kreativitetsrelevante prosessene om å være tålmodig, åpen for tilbakemeldinger og være i stand til å tilpasse seg (Amabile, 2012. s.4). En studie av Luse, McElroy, Townsend og DeMarie (2013, s.4) indikerte at det fantes individuelle preferanser for virtuelle team og fysiske team. Det kommer frem i studiens resultater at ekstroverte hadde en tendens til å stole mer på virtuelle team enn de som var introverte.

Deretter referer Amabile (2012) til oppgavemotivasjon. Oppgavemotivasjon handler om iboende og ytre faktorer som gjør at individer ønsker å ta på seg en oppgave, eller å løse et problem. Amabile (2012) trekker frem indre motivasjon, også kjent som lidenskap. Indre motivasjon stammer fra personlig interesse, tilfredshet og utfordring, mens eksterne faktorer er

ytre faktorer som påvirker motivasjonen, som belønning, konkurranse eller evaluering. Ifølge teorien er individer mest kreative dersom de har en indre motivasjon. Det har vist seg at ytre motivatorer kan hemme den indre motivasjonen, og derfor er det avgjørende at det ytre miljøet støtter indre motivasjon (Amabile, 2012, s.4).

Teorien til Amabile tar også for seg faktorer som påvirker innovasjon i organisasjonen. Den første komponenten omhandler ressurser i domeneferdighetene. Det vil si at organisasjonen har tilrettelagt for de verktøyene som kreves for å støtte kreativt arbeid rettet mot et bestemt domene. Ifølge Amabile (2012) inkluderer dette både menneskelige og materielle ressurser. Eksempelvis at personer har den tilstrekkelige kompetansen, ferdighetene og interessen som kreves for å drive kreativt arbeid. Samtidig må også organisasjonen støtte disse kreativitetsprosessene gjennom finansiering, håndgripelige materialer og tjenester, samt infrastruktur internt og eksternt i organisasjonen. Disse ressursene er ifølge Amabile (2016) avgjørende for å kunne utføre innovative prosjekter og ideer. Dersom organisasjoner legger til rette for slike ressurser kan det være med på å fremme innovasjon og kreativitet (Amabile, 2016, s.162)

En annen komponent som påvirker innovasjon i bedriften er lederpraksis, som vil si ledelse på alle nivåer. Lederpraksis innebærer ledelse både i organisasjonen, men også i enkeltavdelinger og prosjekter. Ledere kan selv velge å benytte de ressursene som finnes i organisasjonen kreativt (Amabile, 1988, s.148). Ifølge Amabile (1988) er det viktig med ferdigheter innenfor innovasjonsledelse for utvikling og implementering av kreative idéer. En god prosjektleder må ha både tekniske og sosiale ferdigheter, i tillegg til et godt samarbeid mellom de ulike avdelingene og god kommunikasjon. Lederen burde balansere målsettinger og prosjektet i sin helhet, og det vil derfor være viktig å kommunisere det overordnede oppdraget nøye. I tillegg bør ansatte oppleve en god balanse mellom autonomi, belønninger og evalueringer. Ifølge Amabile (1988) kan tid og konkurranse ha en positiv effekt på kreativitet, men tidspresset bør heller ikke være for stort, da dette kan føre til at ansatte ønsker å finne den enkleste løsningen (Amabile, 1988, s.149).

Amabile et al. (2012) trekker også frem komponenten organisasjonsmotivasjon. Det omhandler motivasjon på organisasjonsnivå, for eksempel gjennom visjoner og mål. Det er imidlertid viktig å bemerke seg at motivasjon først uttrykkes av selskapets grunnleggere, i tillegg til ledere på et høyere nivå. Grunnleggere, ledere og andre organisasjonsmedlemmer bidrar til å

demonstrere graden av motivasjon for innovasjon. I den tidligere forskningen av Amabile (1988) ble det antatt at organisasjonsmotivasjon mot innovasjon var integrert i målsettinger, men nå er innovasjon nesten til stede overalt i målsettinger, og derfor er det ikke en indikasjon på den faktiske orienteringen organisasjonen har mot innovasjon (Amabile, et al., 2016, s.162).

Komponentteorien tar til slutt for seg en ekstern komponent som refererer til det sosiale miljøet, eller arbeidsmiljøet. Amabile (2012) understreker at arbeidsmiljøet består av ytre motivatorer som kan hemme indre motivasjon, samt andre faktorer som enten kan fremme eller hemme indre motivasjon og kreativitet. Forskning innen organisasjonsmiljø har identifisert flere faktorer i arbeidsmiljøet som kan hemme kreativitet. Eksempelvis normer for kritisk tilbakemelding, politiske utfordringer, motstand mot endring, en konservativ og risikoforsiktig holdning blant toppledelsen, og tidsbegrensninger som er for strenge (Amabile, et al., 2012, s.4). På den andre siden trekker Amabile (2012) frem faktorer som kan fremme kreativitet, blant annet at ansatte får positive utfordringer, har et godt samarbeid og mangfoldig kompetanseteam hvor de har som mål å genere idéer, autonomi i utførelsen av arbeidere, veiledere som støtter utvikling av nye ideer, og toppledelse som støtter innovasjon gjennom en klar visjon. De ansatte bør også oppleve anerkjennelse for kreativt arbeid, og det burde være normer som oppmuntrer til aktiv deling av ideer i hele organisasjonen (Amabile, 2012, s.4). Det ble blant annet funnet i Ocker (2005) at kreativitet kunne bli hemmet dersom noen ansatte viste mer dominans enn andre medlemmer, reduserende normsetting, mangel på delt forståelse, tidspress og tekniske vanskeligheter. Studien fant derimot at kreativitet ble forbedret ved sosial påvirkning, og et samarbeidende teamklima (Gilson et al., 2015, s.17). I følge Reindl (2021) er det viktig at ansatte får oppleve en «team-building effekt» for å støtte kreativitet i organisasjonen. Studien viste til at bedriftskultur og følelsen av tilhørighet ga respondentene motivasjon til å arbeide fra det fysiske kontoret. Reindl et al. (2021) fant også at de ansatte anser arbeidsmiljøet som viktig for nettverksbygging og uformell kommunikasjon (Reindl, et al., 2022, s.244).

Arbeidsmiljøet blir ofte i innovasjon- og kreativitets- litteraturen referert til som «organisasjonskultur». Ved å implementere en hybrid-arbeidsmodell blir det mulig å opprettholde relasjoner og organisasjonskultur med begrenset fysisk kontakt ved hjelp av teknologi. Det sies derfor at det har oppstått en endring i betydningen av arbeidsrommet, siden ansatte nå har mulighet til å utføre arbeidet i hjemlige omgivelser, eller gjennom det virtuelle rommet (El Akid, 2023; Halford, 2005). I følge Chatman og O'Reilly (2016) kan

organisasjonskulturer bli svekket dersom de ikke tilpasser seg i sanntid (Chatman, et al., 2020). For at organisasjonen skal evne å innovere og være åpne for nye ideer, er det derfor viktig å være kulturelt adaptive. Det viser seg at adaptive organisasjoner tjente 15% mer årlig, sammenlignet med bedrifter i samme bransje som var mindre tilpasningsdyktige ifølge en studie av Chatman, et al. (2014). Dette understreker viktigheten av å innovere i organisasjoner, og at organisasjonskultur kan være en nøkkelfaktor for å lykkes. Studien viser også til at organisasjonskultur kan hjelpe ansatte med å ikke miste motivasjon, og bidrar til å beholde fokus i utfordrende tider (Chatman, et al., 2020).

Komponentteorien har også noen begrensninger ved at den ikke tar for seg forbrukerpreferanser og økonomiske svingninger. Derfor er teorien begrenset i sin nåværende form. Teorien tar heller ikke for seg påvirkningen av det fysiske miljøet på kreativitet.

Nyere forskning tyder på at det fysiske miljøet har en svakere effekt enn det organisatoriske miljøet, men den kan likevel måles ifølge Amabile et al. (2012, s.8).

## 2.2 Kreativitet ved hybrid-arbeidsmodell

Denne oppgaven fokuserer på kreativitet forklart ved Amabiles komponentteori. Og ifølge Amabile (2016) er kreativitet noe som er «nytt og nyttig» (Amabile, et al., 2016, s.). Det er likevel flere andre forskningsartikler som har studert kreativitet og dets forskjellige påvirkninger. Siden dagens arbeidsmiljø består både av kompleksitet, raskt tempo og konkurransedyktighet blir kreativitet sett på som kritisk for team-og organisasjonssuksess (Gilson, et al., 2015, s.17). Ifølge Mathieu (2008) har det alltid vært en utfordring når forskjellige team skal samarbeide, men hybrid-arbeidsmodell muliggjør det å utnytte et mangfold av mennesker fra flere ulike lokalisasjoner, noe som ikke ville vært mulig uten virtuell teknologi. Dette er noe som kan bidra til å øke kreativitet i virtuelle team, siden det da blir mulig å få tilgang på flere ressurser og domeneferdigheter (Gilson et al., 2015, s.18; Botsch-Sitjesma, et al., 2017). En annen studie av George et al. (2020) trekker derimot frem spørsmålet om kreativitet vil lide ved hybrid-arbeidsmodell, da innovasjonsatferd blir drevet gjennom samarbeid og kommunikasjon. Det med kreativitet i virtuelle team er ifølge Gilson et al. (2015) et felt som er lite forsket på, men det er ikke tvil om at ansikt til ansikt kommunikasjon kan fremme kreativitet på gruppenivå. Likevel er det enda usikkert hvordan denne typen kommunikasjon kan forbedres i nettbaserte løsninger (Gilson et al., 2015, s.17).

Forskningen rundt kreativitet viser også at det finnes flere ulike faktorer som kan hindre eller styrke kreativiteten i en organisasjon. Eksempelvis viser studiene til Orel (2019), Sicotte et al. (2019), Jebali et al. (2020) og Mariano (2022) til at det fysiske miljøet kan spille en rolle for kreativitet og innovasjon. I studien til Reindl (2022) om hybrid-arbeidsmodell kommer det også frem at ansatte ønsket et produktivitetsfremmende arbeidsmiljø med et tilstrekkelig støynivå. Og det viste seg også at rom som møterom, samarbeidsrom og faste prosjektrum var viktig når det kom til teamaktiviteter og nettverksbygging på tvers av team. I tillegg ble også moderne tekniske hjelpemidler ansett som viktig for de ansatte, samt at de hadde muligheten til høydejusterbare pulter ved utføring av individuelle oppgaver (Reindl, et al., 2022, s.244).

Studiene til Isaksen et al. (2011) og Amabile (2016) understreker at det kreative klimaet er en viktig forutsetning for produktivitet og evnen til å innovere.

På en annen side belyser Botsch-Sijtesema og Tjell (2017) at bruk av IT blir sett på som en viktig bidragsyter til kreativitet og effektivitet i organisasjoner, særlig i bedrifter hvor det er ansatte fra flere ulike geografiske steder som skal samarbeide.

Andre studier har også fokusert på ledelsesimplikasjoner, samt hvordan lederstil kan være en viktig bidragsyter til innovasjon og kreativitet (Alvarez-Torres, 2022; Fayard et al., 2021; Jia et al., 2021; Rialti et al., 2021; Yang et al., 2021; Gilbert, 2005; Kassotaki, 2019; Klonek et al., 2020; Amabile, 1988; Amabile, et al. 2012; Amabile; 2016; Sheninger, 2019).

I tillegg blir også den individuelle kreativiteten ansett som en viktig faktor når det kommer til utvikling eller forbedring av idéer og løsninger (Çokpekin et al., 2012; Sarooghi et al., 2015; Shalley et al., 2004; Hirstet, 2009). Det er derfor ingen tvil om at hybrid-arbeidsmodell vil kunne ha konsekvenser for kreativiteten både blant individer, grupper- og for organisasjonen.

## 2.3 Hva innebærer innovasjon?

Innovasjon har sterk sammenheng med kreativitet. Uten ideer og løsninger vil ikke en bedrift kunne evne å drive innovasjon (McAlpine, 2018, s.2). Derfor er det også hensiktsmessig å forklare innovasjonsbegrepet mer i dybden i forhold til denne oppgaven, og hvorfor det er så viktig at organisasjoner legger til rette for innovasjonsaktiviteter. I litteraturen finnes det mange overlappende definisjoner av innovasjon. Tidligere ble det sett på som et spesifikt resultat av handlinger, men nå blir det ifølge Dosi (1982) sett på som en problemløsningsprosess. En annen

definisjon av Kline og Rosenberg (1986) er «innovasjon er interaktiv prosess hvor flere aktører samarbeider» (Chatman, et al., 2020).

En nyere og mer omfattende definisjon av Oslo-manualen er at innovasjon forklares som «implementering av nye eller vesentlig forbedrede produkter, tjenester, prosesser, markedsføringsmetoder og organisatoriske metoder» (OECD & Eurostat, 2015). Det finnes med andre ord mange ulike måter å drive innovasjonsaktiviteter på.

Grunnen til at det er så viktig at organisasjoner fokuserer på innovasjonsaktiviteter, er fordi innovasjon ofte er tett knyttet sammen med læring og kunnskap. Gjennom innovasjonsprosesser blir det utvekslet kunnskap mellom arbeidere, både formelt i form av arbeidsoppgaver, eller uformelt gjennom samtaler (Chatman, et al., 2020).

I en studie av McAlpine (2018) kom det frem at teammedlemmer hadde mindre sannsynlighet for å engasjere seg i ansikt til ansikt kommunikasjon til mindre tid de brukte utenfor kontoret. Det samme var bevist ved uformell ansikt-til ansikt ved ikke-arbeidsrelatert kommunikasjon, selv om effekten her viste seg å være litt lavere. Et av hovedfunnene til McAlpine (2018, s.2) var at til mindre teammedlemmene engasjerte seg i ansikt-til ansikt kommunikasjon, desto mindre sjanse var det for at de kom opp med nye ideer. Dette gjaldt igjen også ved ansikt-til ansikt uformell ikke-arbeidsrelatert kommunikasjon, men også her var det mindre robust. Det kommer også frem at økt bruk av e-mediert kommunikasjon som eksempelvis Teams og Skype, vil ikke fjerne behovet for uformelle ansikt til ansikt møter når det gjelder å øke team-idégenerering, som igjen i forlengelsen vil føre til innovasjon (McAlpine, 2018, s.2).

I tillegg viser det seg også gjennom forskning av blant annet Hidalgo et al. (2008), Chatman et al. (2020) og Tidd et al. (2021) at det finnes en sammenheng mellom innovasjon og levedyktigheten til bedriften, samt den økonomiske veksten. Det blir også trukket frem at organisasjoner som benytter seg av kunnskap og teknologiske ferdigheter til deres ansatte har en større fordel ovenfor deres konkurrenter (Tidd et al., 2021; Ganter, et al., 2014; Evangelista, et al., 2010; Yang, et al., 2009). Derfor er det hensiktsmessig at bedrifter prioriterer organisatorisk innovasjon i sin innovasjonsstrategi for å opprettholde konkurranseevne og bærekraft på lang sikt.

## 2.3 Tidligere forskning om hjemmekontor- hjemmekontorets påvirkning på innovasjonskulturen

Siden denne oppgaven tar for seg ansatte som arbeider med innovasjon gjennom en hybrid-arbeidsmodell, vil det være hensiktsmessig å ta for seg tidligere forskning om hjemmekontor. I eksisterende litteratur er det flere artikler som omtaler konsekvensene av hjemmekontor under og etter pandemien (Loia, et al., 2021; Lopez-Igual, et al., 2020; De Vincenzi et al., 2022; Ingelsrud, 2022). Hjemmekontor blir i litteraturen blant annet henvist til som fjernarbeid, telearbeid, fleksible arbeidsordninger, hybrid-arbeidsmodell, «work-from home» (WFH), og «new work». Fjernarbeid innebærer ifølge Olson (1983) «Organisasjonsarbeid som utføres utenfor de normale organisatoriske rammene av rom og tid» (Olson, 1983, s.182). En nyere definisjon er «Alle typer distribuert arbeid muliggjort ved bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologier (Loia, et al., 2021, s.2). Fjernarbeid er ikke et nytt fenomen, men kan spores helt tilbake til 1970-tallet, da begrepet ble brukt til å navngi alternative arbeidsordninger. På denne tiden ble arbeidsformen derimot sett på som sporadisk, i tillegg til at den hadde en sakte utvikling (Lopez-Igual, et al., 2020, s.2). Ifølge Eurostat var det kun 5,2 % av arbeidstakere mellom 15-67 som arbeidet hjemmefra i EU før pandemien, mens det var 82% som ønsket WFH én eller flere dager i uken etter pandemien (Barrero, et al., 2020, s.20). En av grunnene til at dette er blitt mulig er utviklingen av nyere teknologier, noe som gjør at det er blitt mulig å overvåke ansatte mens de WFH, som har ført til en rask økning av plattformøkonomien i løpet av de siste årene (Lopez-Igual, et al., 2020, s.2). Basert på forskningen tyder det dermed på at arbeidsmiljøet har endret seg for alltid etter pandemien, noe som også har ført med seg en del strukturelle endringer (Barrero et al., 2021; Beck et al., 2022, De Vincenzi, et al., 2022, s.2).

En av grunnene til at flere ønsket å fortsette med å arbeide hjemmefra, var fordi det ble oppdaget en rekke fordeler som følger av fjernarbeid, både på organisasjons- og individnivå. Blant annet viser artiklene til Hensher et al. (2021) og Boogard et al. (2020) til økt eller uendret produktivitet ved WFH. I tillegg fremkommer det også i en kvantitativ undersøkelse med 5000 respondenter av Boogard, et al. (2020) at 63% mente at deres «work-life balance» hadde forbedret seg ved WFH. Det viste seg også at de som hadde dedikerte arbeidsrom opplevde en signifikant større forbedring i work-life balance enn de som arbeidet fra andre steder rundt om i hjemmet. I tillegg viste det seg at yngre respondenter hadde høyere forbedring sammenlignet med eldre respondenter (Boogard, et al., 2020, s.12). Undersøkelsen avdekket også at det fantes



forskjeller mellom ulike sektorer i hvor mange dager de arbeidet hjemmefra. En av hovedgrunnene til at ansatte ønsket å fortsette med å arbeide hjemmefra var uendret eller økt produktivitet, samt en bedre balanse mellom arbeid- og fritid (Boogard, et al., 2020, s.17). Boogard et al. (2020) viste også til at respondenter som startet og avsluttet dagen med virtuelle team-møter følte seg 10% mer knyttet til deres team. Det ble ikke funnet noen korrelasjon mellom følelsen av å være knyttet til et team ved å bruke virtuelle kamera i møter (Boogard, et al., 2020, s.10).

I studien til Boogard (2020) kom det også frem at selv om de ansatte ikke satt fysisk til stede sammen, følte 76 % av respondentene seg fortsatt tilknyttet til deres team. I tillegg viste det seg at over 50% av respondentene savnet kontoret som en måte å skille arbeidsliv fra fritid. Ansatte kunne derfor oppleve at det var vanskeligere å avkoble fra arbeidslivet (Boogard et al., 2020, s.18). Andre forskningsartikler indikerer også besparelser av kostnader i sammenheng med transport, reiser og lokaler (Lopez-Igual, et al., 2020, s.2). I tillegg til at arbeidstakere opplevde større fordeler som følge av autonomi og fleksibilitet i forhold til organisering av deres familie- og arbeidsliv (Lopez-Igual, et al., 2020, s.3).

En av de største bekymringene rundt økt bruk av hjemmekontor, er hvilke konsekvenser det har for ansattes læring og kompetanseutvikling. Ledere i organisasjoner beskriver viktigheten av arbeidsfellesskapet, både for ansatte og for organisasjonen i sin helhet. Fysisk tilstedeværelse beskrives som viktig for “kulturbygging” i bedrifter. En av bekymringene er at den tause og uformelle kunnskapsoverleveringen går tapt dersom ansatte arbeider hjemmefra til enhver tid. Dette har blitt et omdiskutert tema blant ledere når det kommer til å balansere mellom individers rett til hjemmekontor og arbeidsfellesskapet (Ingelsrud, et al., 2022, s.3). Med en hybrid-arbeidsmodell får ansatte og organisasjoner både fordelene som kommer ved hjemmekontor, samt fysisk tilstedeværelse, men det er fortsatt usikkert hvordan dette faktisk påvirker innovasjonen og kreativitet (Quantram, et al., 2021, s.409).

### 3.0 Metode

Ifølge Johannessen et al. (2020) handler samfunnsvitenskapelig metode om å samle inn data, analysere og tolke datamaterialet (Johannessen et al., 2021, s.21). Denne masteravhandlingen har som hensikt å undersøke problemstillingen «*Hvordan oppleves det å arbeide med innovasjon gjennom en hybrid-arbeidsmodell, og hva slags konsekvenser har det for*

*individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet?»*. Undersøkelsen skal foretas fordi det er flere bedrifter som ønsker å fortsette med å benytte seg av hybrid-arbeidsmodell, og det er enda uklart hvilke påvirkninger denne endringen har på organisasjoner i sammenheng med kreativitet og innovasjon (Ingelsrud, et al., 2021, s.11). Det er også viktig for at ledere og ansatte skal kunne omstille seg på best mulig måte for å sikre en kreativ samhandlingskultur i et fleksibelt arbeidsmiljø. I metodekapittelet skal jeg redegjøre for hvordan jeg gikk frem ved innsamling av datamateriale som benyttes for å besvare denne problemstillingen. I tillegg skal jeg også redegjøre for hvilken metode som er benyttet. Videre trekkes det frem hvilke etiske vurderinger som er tatt, samt gjøre rede for validitet og relabilitet av studien. Underveis skal det også beskrives styrker og svakheter med henhold til min valgte metode.

### 3.1 Kvalitativ metode

I denne masteravhandlingen har jeg valgt å benytte meg av et kvalitativt forskningsdesign. Det vil ifølge Johannesen (2021) si at datainnsamling registreres ved hjelp av tekst, lyd og bilder (Johannessen et al., 2021, s.51).

Andersen (1990) understreker at kvalitativ metode brukes dersom hensikten å forstå et fenomen. I min masteravhandling ønsket jeg å forstå hvordan ansatte opplever det å arbeide i en hybrid-arbeidsmodell i sammenheng med kreativitet og innovasjon. Jeg har dermed benyttet meg av det som kalles i metodelæren for et fenomenologisk perspektiv (Johannesen, et al., 2021, s.165). Kvalitative undersøkelser er en deltakende form for undersøkelse, hvor både forskeren har innvirkning på informantene, og spiller en rolle for undersøkelsens konklusjoner (Johannesen, et al., 2021, s.165). Et kvalitativt forskningsdesign gir ifølge Johannessen et al. (2021) mulighet til å forstå noe gjennom øynene til informantene vi studerer, og deres opplevelser mer detaljert og utfyllende. Andre faktorer som bestemmer metodevalg er blant annet tid og ressurser (Johannessen et al, 2021, s.53).

En masteravhandling har begrenset med tid, og jeg har dermed valgt å gå i dybden for å undersøke ti ansattes opplevelser av å arbeide gjennom en hybrid-arbeidsmodell. En begrensning i kvalitative metoder er ifølge Lincoln et al. (1985) at jeg som forsker kan påvirke både datainnsamlingen og analysen.

## 3.2 Rekruttering og utvalgsstrategi

Ønsket mitt var å få mer kunnskap og en fylldig beskrivelse om ansattes opplevelser i sammenheng med en hybrid-arbeidsmodell. Dermed var ikke utvalget av informanter tilfeldig, og jeg tok vurderinger basert på kriterier som jeg hadde satt på forhånd. Målet mitt var å rekruttere informanter som var relevante, og som kunne bidra med kunnskap om min problemstilling. Dette gjorde jeg for å sikre at kreativitets-og innovasjonsaspektet ved problemstillingen ble besvart. Jeg rekrutterte informanter ved å sende henvisninger til personer som passet innenfor denne beskrivelsen. Jeg søkte opp aktuelle bedrifter på LinkedIn, og sendte deretter henvisning til personer som hadde ulike roller innenfor disse bedriftene. For å anskaffe nok informanter ble det også brukt snøball-metode, som vil si at jeg forhørte meg med informantene om de kjente noen andre som kunne bidra med kunnskap på mitt forskningsområde (Johannessen et al., s.64). Jeg tok kontakt i begynnelsen av mars for å avtale intervju. For å nå ut til informantene sendte jeg e-post eller melding på telefon, alt ettersom hvilken kontaktinformasjon som var tilgjengelig. Ulempen ved denne metoden er at jeg måtte kontakte mange for å få tilstrekkelig med informanter, og jeg fikk ikke vist min legitimitet ved å kontakte de på e-post og telefon. Fordeler er at det er mindre tidskrevende, og intervju-effekten er mindre ved personlig rekruttering (Johannessen, et al., 2021, s.72-73). Det ble på forhånd sendt et informasjons- og samtykkeskjema om rettighetene informanten hadde ved å delta på intervju. Jeg avtalte fysiske møter med de som hadde mulighet til det, samt på Zoom for de som ikke hadde mulighet til å møte fysisk.

I sammenheng med kvalitative metoder, så trekkes det frem av Maxwell (2013) er forskerens intensjon å forklare, beskrive og tolke et fenomen (Johannessen, et al., 2021, s.74). Siden det er vanskelig å forhåndsbestemme hvor mange informanter som er nødvendig å inkludere i en kvalitativ studie, ble det gjennomført intervjuer til det ikke kom frem noe ny informasjon, også referert til som et datametningspunkt av Glaser og Strauss (1967, s.61).

I mitt tilfelle har jeg samlet inn data fra ti informanter, noe som ifølge Morse og Field (1995) ikke er et uvanlig utvalg av informanter i en kvalitativ studie. I tillegg valgte jeg å ikke inkludere flere intervjuer enn dette, fordi jeg ønsket å gi en grundig og detaljert analyse av mitt utvalg (Johannessen, et al., 2021, s.74). Noen av informantene var mer sentrale enn andre, og kunne bidra med mer innsikt. Disse kalles nøkkelinformanter i tråd med Johannessen et al. (2021). Derfor var det noen informanter som jeg fokuserte mer på enn andre i analysen, men jeg hentet likevel ut hovedessensen fra alle informantene.

## **Semistrukturerte intervju**

Jeg valgte å benytte meg av kvalitative semistrukturerte intervju, hvor jeg utformet en semistrukturert intervjuguide i tråd med Kvale og Brinkmann (2015). Intervjuguiden ble kun brukt som et utgangspunkt, da jeg ønsket å gi informantene en større frihet til å uttrykke seg og sine opplevelser. Ifølge Johannessen et al. (2021) egner intervju seg dersom en ønsker å få fylldige og detaljerte beskrivelser av informanters forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger og holdninger. Dermed egnet intervju seg for min undersøkelse, da jeg ønsket å undersøke ansattes opplevelser (Johannessen et al., 2021, s.105). I mitt tilfelle var det mange temaer som kunne dukke opp i samtalen med informantene, og dermed ble intervju et naturlig valg. Det legges også vekt på at opplevelser kommer best frem når informanten selv kan være med på å bestemme hva som skal tas opp i intervjuet, og derfor benyttet jeg meg av en åpen intervjuguide. Kunnskap er også situasjonsbestemt, og dermed kunne jeg også skreddersy intervjuet etter hvilken rolle informanten hadde. Sosiale fenomener er komplekse, og det kvalitative intervjuet gjør det dermed mulig å få frem kompleksitet og forskjellige nyanser (Johannessen et al., 2021, s.106).

### **3.3 Utforming av intervjuguide**

Jeg hadde på forhånd utformet en ustrukturert intervjuguide. Det vil si at det bærer mer preg av en samtale, og at rekkefølgen på spørsmålene ikke er forbestemt. Grunnen til at jeg valgte å gjøre intervjuene på denne måten var for å skape en mest mulig uformell atmosfære, slik at informantene ble mer trygge på å snakke. Jeg var da åpen for at det kunne oppstå individuelle forskjeller i løpet av intervjuene, og tilpasset spørsmålene ettersom hva som informanten fortalte, og hvilken rolle de hadde. Situasjonen som foreligger informantene er den samme ved at de alle hadde mulighet for å jobbe hjemmefra én eller flere dager. I tillegg måtte alle informantene ha en eller annen form for kreativitet og innovasjon inkludert i arbeidet sitt.

Jeg valgte som sagt å benytte meg av semistrukturert intervjuguide, som vil si at jeg tok utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men det varierte fra person til person hvilken rekkefølge, spørsmål og tema som ble tatt opp. På denne måten kunne jeg justere meg etter hvilke temaer som dukket opp. Jeg hadde likevel noen overordnede tema jeg ønsket å få innblikk i, spesielt rundt kreativitet og innovasjon. Jeg startet med generelle spørsmål som var enkle å svare på, som hvilken rolle informanten hadde i bedriften, hvordan kontorlandskapet

var utformet, og hvilken organisasjonsstruktur bedriften hadde. Deretter beveget jeg meg inn på deres egne opplevelser i forhold til hybrid-arbeidsløsning, og etter hvert gikk jeg inn på temaet rundt kreativitet og innovasjon. Til slutt stilte jeg noen oppsummerende spørsmål, og på den måten ga jeg dem mulighet til å legge til relevante synspunkter som var viktige for dem. Det ga meg mulighet til å utforske flere funn som jeg ikke kanskje hadde tenkt på å inkludere. Det som er fordelen med en ustrukturert intervjuguide, er at jeg oppnår en større fleksibilitet, men det gjorde at det ble et større arbeid med å systematisere etter intervjuene var gjennomført (Johannesen et al., 2021, s.106-110).

Intervjuguide er en liste over tema eller generelle spørsmål som skal gjennomgås (Johannesen, et al, 2021, s.111). Den ble utformet med bakgrunn i min problemstilling. Jeg ønsket ved hjelp av mine intervjuer å avdekke opplevelsene til ansatte som arbeider med innovasjon gjennom en hybrid-arbeidsmodell, og hvilke konsekvenser det har for individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet. Jeg testet intervjuguiden først ved hjelp av et pilotintervju. På denne måten kunne jeg sjekke om spørsmålene jeg stilte var forståelige, nødvendige, eller om det var noe som burde endres eller konkretiseres. Alle informanter fikk tilsendt et samtykke-og informasjonsskriv (se intervjuguide vedlegg 1). Intervjuguiden ble ikke tilsendt på forhånd, fordi jeg ønsket en så fleksibel og åpen samtale som mulig. Jeg ville også høre deres umiddelbare refleksjoner og tanker som oppstod da jeg stilte spørsmålene. Informantene ble imidlertid informert gjennom informasjonsskrivet hva forskningsspørsmålet innebar, og at det hadde noe med hybrid- arbeidsmodell, samt innovasjon og kreativitet.

Noen av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, mens de som ikke hadde mulighet for å møte fysisk ble utført gjennom Teams. Mitt første intervju ble gjennomført fysisk, fordi jeg ønsket å bli mer trygg på meg selv som intervjuer og på intervjuguiden, slik at også informantene skulle føle seg tryggere. Intervjuene ble spilt inn gjennom diktafon-appen, og ved hjelp av opptak på teams. Samtykkeskjema ble sendt på forhånd til deltakerne, hvor de kunne signere for å delta på intervjuet. Intervjuene varte fra tjue minutt opptil en time, ut ifra hvilken rolle informantene hadde, og hvor mye kunnskap de hadde om temaet. En del av informantene jeg pratet med hadde lederstillinger, og de hadde dermed naturligvis god kunnskap og erfaring innenfor mitt valgte tema.

<b>Informant</b>	<b>Arbeidsrolle</b>	<b>Sektor</b>
<i>Informant 1</i>	Revisor/bedriftsrådgiver	Revisjon- og bedriftsrådgivning
<i>Informant 2</i>	Strategisk direktør- avdeling innovasjon og vekststrategier	Konsulent teknologi
<i>Informant 3</i>	Kunderådgiver	Konsulent teknologi
<i>Informant 4</i>	UX-Designer	Konsulent teknologi
<i>Informant 5</i>	Tilbudsleder	Rådgivende ingeniører og prosjektering
<i>Informant 6</i>	Gründer tjenestelevering, leder, økonomiansvarlig	Produksjonsselskap, leverandør til underholdningsbransjen
<i>Informant 7</i>	Markedssjef i oppstartsselskap	Digital tjeneste plattform
<i>Informant 8</i>	Markedskoordinator	Produktsalg
<i>Informant 9</i>	Leder marked og forretningsutvikling	Lade operatør
<i>Informant 10</i>	Gründer, produktutvikler, designer, økonomiansvarlig	Produktsalg

*Tabell 1: Informanter i den kvalitative undersøkelsen (Uppstad, 2023)*

### 3.4 Etske betraktninger og personvern

Jeg sendte søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD), som nå er blitt en del av Sikt. Søknaden ble godkjent 28.01.2023 (se vedlegg 2). Ifølge retningslinjene til NSD er bruk av opptak regnet som en personopplysning, og jeg måtte derfor søke om godkjenning for å kunne gjennomføre mitt prosjekt (NSD, 2023). Det var nødvendig å ta opp lyden ved hjelp av diktafon-appen for å ha mulighet til å transkribere intervjuene i etterkant. For at jeg skulle kunne tolke hvilke opplevelser ansatte hadde hatt, var det viktig at jeg fikk med meg ordrett hva de fortalte, og for å rette hele min oppmerksomhet mot selve informanten og vår samtale.

Under NSD er det en del krav som skal godkjennes. Jeg laget et samtykke- og informasjonsskriv, hvor informantene fikk vite hvilke rettigheter de har. Jeg benyttet meg av NSD sin mal for å lage dette (Se vedlegg 3). For å bevare anonymiteten til informantene nevnes ikke navn. I analysen blir de kun henvist til som deres profesjonelle rolle. Dette var hensiktsmessig å inkludere, da kreativitet og innovasjon kan utarte seg på forskjellige måter når det kommer til ulike sektorer og roller, i tillegg til at individer har ulik grad av kreativitet. Det nevnes heller ikke navn på bedrift, kun hvilken sektor bedriften tilhører. Lydopptakene ble lagret inne på nettskjema.no, som er tilhørende diktafon-appen. Denne gir muligheten til å lagre

datamaterialet på en sikker måte, og sikrer personvern. Nettskjema er godkjent av Sikt (Sikt, 2023).

Samtykke-og informasjonsskrivet ble sendt i forkant av intervjuene, og forklarte hvordan deltakerne kunne bidra i med innsikt i min studie. Informantene ble informert om at det er frivillig å delta eller trekke seg fra studien, som i tråd med Kvale og Brinkmann (2015) er et forskningsetisk prinsipp (Johannessen, et al., 2021, s.101-102).

### 3.5 Bearbeiding av datamaterialet

Analyseprosessen består av utvelgelse og strukturering av datamaterialet etter endt materialinnsamling (Repstad, 1998, s.93). Det er mange måter å analysere datamaterialet på, og en utfordring er å få noe fornuftig ut av en stor mengde data (Johannessen, et al., 2021). Jeg valgte å transkribere alle intervjuene mine på egen hånd i analyseprosessen, og dette ble gjort ved at lydfilene ble lagret sikkert inne på nettskjema.no. Jeg benyttet meg av transkribering for å bearbeide opptakene, fordi på denne måten var det enklere for meg å få oversikt over alt datamaterialet og strukturere den. Ifølge Drageset og Ellingsen (2010) er det i kvalitative forskningsintervju ikke et skarpt skille mellom datainnhenting, transkribering og analyse. Det er en del begrensninger ved å benytte seg av transkribering, blant annet det å være tro mot alt som blir sagt i intervjuene, det at mye blir formidlet i pauser og taushet, og kroppsspråk (Drageset, et al., 2010, s.332). I tillegg vil ikke utskrivelser kunne dekke alt som ble observert, tolket og erfart under intervjuene, og det er kun en konstruksjon av hva som faktisk forekom (Johannessen, et al., 2021, s.117).

I andre fase av analyseprosessen brukte jeg koding og kategorisering for å markere de ulike temaene som dukket opp i intervjuene. I tråd med Anker (2020, s.75) brukte jeg denne teknikken for å få systematisert mitt datamateriale slik at det ga mening. Jeg brukte markering inne på dokumentene for å gjøre dette. Etter det sorterte jeg inn i ulike tema og undertema som dukket opp underveis. Deretter samlet jeg disse inn under de forskjellige temaene, og kategoriserte dem. Kreativitet og innovasjon var forhåndsbestemte kategorier, men det dukket også opp mange uforutsette temaer som kunne knyttes opp mot kreativitet og innovasjon. I analysedelen skal jeg først ta for meg hvilken relevans tema har for problemstillingen, og presentere hva informantene har fortalt, deretter har jeg en egen drøftingsdel hvor jeg vil drøfte empirien i forhold til teorien. Jeg brukte i min analyse en kombinasjon av teori- og

empiridrevne koder. Det kan kalles en abduktiv analyse i tråd med Anker (2020, s.79). Jeg startet med å finne koder basert på nærlesning av materialet mitt, deretter så jeg på kodene i lys av de teoretiske perspektivene, og jeg vekslet stadig mellom disse for å foreta analysen. Jeg gjorde dette for å kunne innsnevre kategoriene som dukket opp under intervjuene til teorien jeg har benyttet meg av, og dette bidrar samtidig til at det teoretiske rammeverket videreutvikles (Anker, 2020, s.80).

### 3.5 Validitet og relabilitet

I forskningen er et av de grunnleggende spørsmålene hvorvidt dataen som er samlet kan regnes som pålitelig. I samfunnsvitenskapelig metode refereres dette til som relabilitet (Johannesen, et al., 2021, s.27). I kvalitative metoder brukes ikke strukturerte datainnsamlinger, så derfor sees påliteligheten annerledes ut i en kvalitativ studie. Det er samtalen som styrer datainnsamlingen. Som forsker brukes en selv som et instrument, og ingen har den samme bakgrunnen. Med bakgrunn i dette kan heller ingen tolke analysen på samme måte. Måten relabiliteten blir styrket på er ved at jeg gjennom hele oppgaven har vært klar og tydelig på hva mitt tema innebærer, og at jeg ønsket å samle inn data som var basert på dette temaet. Nemlig hybrid-arbeidsmodell i sammenheng med individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet. I tillegg har jeg også gjort rede for valg som er tatt underveis, og hvordan jeg hentet frem dataen, og hvorfor jeg gjorde det på den måten. Jeg har også avklart hvilke kriterier jeg har ønsket å fokusere på i denne studien, noe som kan være med på å styrke validiteten (Johannesen, et al., 2020, s.256).

I forskningen betyr validitet hvor gyldig dataen er (Johannesen, et al., 2021, s.43).

Det finnes ifølge Johannesen et al. (2021) to former for troverdighet, intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet blir sikret gjennom å måle problemsstillingen som var forhåndsbestemt. Det finnes også en sammenheng mellom det fenomenet jeg ønsket å studere, og den dataen som faktisk ble samlet inn. Denne masteravhandlingen er dermed troverdig med bakgrunn i at den undersøker det som jeg hadde hensikt i å undersøke. Det har også kommet frem interessante funn som er innenfor mitt tema om hybrid-arbeidsmodell i sammenheng med kreativitet. Denne undersøkelsen tar for seg et samfunnsaktuelt tema som gjelder for mange sektorer, og derfor kan mye av resultatene overføres til andre studier i fremtiden. Det kan hjelpe både ledere og organisasjoner, til tross for om de opererer ulik grad av innovasjon og kreativitet. Mange organisasjoner kan kjenne seg igjen i temaer som dukket opp, slik som



organisasjonskultur, tillitt, kunnskapsdeling, balanse mellom arbeidsliv og fritid. Derfor mener jeg denne studien har overførbarhet. Objektivitet ble også sikret ved at jeg har beskrevet mine beslutninger gjennom prosessen, og dermed gir leser mulighet til å følge disse beslutningene og vurdere dem. Jeg har også gjennom oppgaven forsøkt å være kritisk, ved å ta i bruk flere kilder og vurdert om de er hensiktsmessige for mitt tema. I tillegg kan jeg også styrket bekreftbarheten min ved å sammenligne mine funn med lignende funn fra litteraturen (Johannesen, et al, 2021, s.259).

## 4.0 Empiriske funn og analyse

Den overordnede tematikken i denne masteravhandlingen er innovasjon og kreativitet i sammenheng med det å arbeide fra en hybrid-arbeidsmodell. Derfor har jeg vært interessert i å finne ut hvilke faktorer som har innvirkning på de ansattes opplevelse.

Jeg har derfor inkludert spørsmål som omhandler individuell kreativitet, gruppekreativitet og organisasjonskreativitet, i tillegg til at konteksten for disse spørsmålene var at de ansatte arbeidet fra en hybrid-arbeidsmodell. Gjennom analysen har jeg forsøkt å finne svar på min problemstilling: «Hvordan oppleves det å arbeide med innovasjon gjennom en hybrid-arbeidsmodell, og hva slags konsekvenser har det for individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet?».

Til problemstillingen har jeg formulert tre sentrale forskningsspørsmål som skal hjelpe meg å analysere og drøfte funn opp mot teorien.

- 1.Hvilke faktorer trekker de ansatte frem som kan enten hemme eller fremme kreativitet i organisasjonen?
- 2.Hvilke konsekvenser har hybrid-arbeidsmodell for kunnskapsdeling og samarbeid blant de ansatte?
- 3.Hvilke strategier og tiltak kan iverksettes for å fremme innovasjon og kreativitet ved en hybrid-arbeidsmodell?

## 4.1 Hva trekker de ansatte frem som kan enten hemme eller fremme kreativitet i organisasjonen?

### Hybride møter og digitale verktøy

Det kom frem ulike synspunkt i hvordan hybride møter oppleves. Fra et ledersperspektiv ble det trukket frem av leder for vekststrategier og innovasjon:

*«Det krever større krav til fasilitering av møteleder for å engasjere og inkludere alle ansatte».*

For at hybrid-arbeidsmodell skal fungere best mulig, ble det også trukket frem viktigheten ved å benytte seg av de digitale verktøyene som ellers ville blitt brukt under en fysisk workshop.

Blant annet sier tilbudsleder:

*«Det er fort gjort at folk kan gjemme seg litt bak avskrudde kameraer, eller forsvinne litt i mengden (...) Det å benytte seg av miro eller whiteboards for å dele skjerm og tenke sammen er viktig.*

Selv om de digitale samhandlingsverktøyene hjelper for å tenke kreativt under hybride møter, opplevde flere av de ansatte at de ble mer stille og passive dersom de var med digitalt. Konsulent i samme bedrift som leder for vekststrategi og innovasjon trakk frem et eksempel på en gang det gikk veldig galt i et hybrid møte:

*«Vi skulle lage en så dårlig workshop som overhode var mulig på 20 minutt (...) De som var med digitalt ble helt glemt bort, så det var ikke noe bra opplegg i det hele tatt».*

Hun bekrefter her mistanken lederne hadde om at de som var med digitalt kunne bli glemt. Eksempelen illustrerer poenget til lederne om at hybride-møter krever mye av møteleder, og viser også til hvor galt det kan gå uten tilrettelegging. Til tross for at leder forteller at han forsøker å tilrettelegge for interaktivitet, sier også UX-designer i samme bedrift at hun opplever det å føle seg utelatt hvis hun er med virtuelt, mens de andre sitter på kontoret sammen i Trondheim.

*«Det blir et sånn skille mellom de som er med fysisk og de som er med digitalt. Jeg tror det beste hadde vært enten om alle var til stede digitalt eller alle fysisk, men det er ikke alltid mulig».*

Det kan derfor virke som at ansatte ikke synes at kreative hybride workshops fungerer helt optimalt til tross for de digitale samhandlingsverktøyene som de har tilgjengelig, og at det blir et skille mellom de som er med digitalt og de som er til stede fysisk. Dette kan føre til at de ansatte blir mer utrygge i en digital setting, og at de derfor oppleves som mer passive. Generelt

trekkes det frem viktigheten av kroppsspråk og ansikt-til ansikt kommunikasjon som en får ved fysiske møter, som ikke kan gjenskapes virtuelt.

Noen informanter trekker frem at de digitale verktøyene fungerer greit, mens de fleste foretrekker å møtes fysisk når det gjelder kreativitetsrelevante prosesser. Kreativitet handler mye om spontanitet, og det trekkes frem at digitale møter kan føles mer «*offisielle*». Derfor kan det kanskje tenkes at det blir vanskeligere å tenke fritt, noe som kreves i kreative prosesser.

Det kommer likevel frem at det er situasjonsbetinget når det oppleves at hybride møter fungerer greit. For eksempel viser konsulent til at det fungerer i situasjoner hvor det ikke kreves kreativitet. Hun belyser at mye av oppvarmingsøvelsene som gjøres før workshops er tilrettelagt for fysisk tilstedeværelse, og at det dermed kan være utfordrende digitalt

*«Mye er fysisk sånn som å for eksempel legge et ark på ryggen til den andre personen også tegne noe (...) Det begrenser seg litt mer da på hvordan type oppgave man gjør».*

Det kan tyde på at slike kreative oppvarmingsøvelser ikke er tilrettelagt like godt digitalt, og at det dermed kan oppleves som mer utfordrende for de ansatte. Digitale møter kan dermed begrense de kreative øvelsene som gjøres for å komme inn i et kreativitetsmodus.

Digitale verktøy blir likevel også trukket frem som nyttig for å oppnå mer kreativitet digitalt, og det skaper ikke noen begrensninger i forhold til det å hente ressurser fra flere geografier.

Mange av disse bedriftene har både kunder og samarbeidspartnere som oppholder seg andre steder. Noen ganger er de digitale samhandlingsverktøyene nødvendige for å drive kreativt samarbeid når det er større avstander, og når det ikke er mulighet til å møtes fysisk. Det blir likevel vektlagt av leder for ladeløsning at man skal tenke over hvilke møter som kan tas digitalt, og hvilke som er hensiktsmessig med fysisk tilstedeværelse.

En informant som uttrykker at hybride møter fungerer gunstig, er revisor-og bedriftsrådgiver. Han trekker frem at

*«Dagens løsning varier veldig fra person til person (...) Du må tørre å stille spørsmål, tør å skille seg ut, man har en tendens når man sitter i teams møter å bli mye stillere, men man må tør å late som, eller se for seg at den sitter der fysisk, ellers er det er veldig lett å falle tilbake».*

Her kan vi se en antydning til at hybride møter kanskje oppleves som enklere for noen personlighetstyper. Han legger vekt på å by på seg selv og stille spørsmål, noe som kan trekkes sammenheng med personer som er mer ekstroverte av natur. Det kan se ut til at de som er mer

introverte opplever digitalt samarbeid som mer utfordrende, og dermed blir opplevd som mer passive.

Det fremkommer at de ansatte foretrekker fysiske møter ved mer komplekse tema som det å møte nye kunder, eller det å gjennomgå en kreativ workshop, men at det fungerer greit ved raske avgjørelser som ikke krever like stort samarbeid. Blant annet sier gründer i tjenestelevering:

*«Jeg liker best å ha fysiske møter (...) for eksempel å ta en kaffe på kafé (...) jeg synes det er mye mer effektivt. Jeg orker ikke, eller har ikke tid til å reise langt, med mindre det virkelig er verdt det (...) men hvis det er sånne ting man like gjerne kan ta digitalt, så gjør jeg det».*

Her kan det også virke som at det er forskjeller mellom gründer-typer og andre forretningsfolk, da gründerne uttrykker et enda større ønske for fysiske møter der hvor det er mulighet for det. Gründer for produktutvikling trekker også frem

*«Det er alltid best in person- sånn er det bare.»*

Mens gründer for tjenestelevering sier:

*«Jeg tror at hvis en skal være kreativ og komme opp med kreative ideer, så tror jeg det er lurt å være i samme rom, men jeg tror for egen del hvis jeg skal få gjort ting er det viktig å ha litt ro rundt seg»*

I tillegg ser det også ut til at rollen de innehar i bedriften også spiller en rolle for hvor bra det fungerer å samarbeide hybrid. Det virker til at de bedriftene som er godt vant med metodikken rundt hybrid-arbeidsmodell klarer seg bedre enn de som ikke er kommet like langt i reisen.

### **4.3 Hvilke konsekvenser har hybrid-arbeidsmodell for kunnskapsdeling og samarbeid blant de ansatte?**

#### **Formell og uformell kunnskapsdeling ved hybrid-arbeidsmodell**

Flere av informantene uttrykker viktigheten av organisasjonskulturen og organisasjonsmiljøet i sammenheng med det å dele kunnskap med sine kollegaer. Det kan virke som at de fleste informantene foretrekker å være fysisk til stede på kontoret ved uformell kunnskapsdeling, og at det oppleves som enklere. Noe som blir trukket frem er at det er enklere å få kontakt med medarbeidere som sitter ved siden, enn det er å ringe de på teams. I forhold til kunnskapsdeling trekker de ansatte frem viktigheten ved uformelle samtaler som oppstår i gangen eller ved

kaffemaskinen. Det kan vi se et eksempel på av UX-Designer som sier: *«jeg trenger folk rundt meg til å sparre, jeg synes også det er relevant for å bli enda bedre på jobb (...) for å skape de beste produktene så må du snakke med andre, du må spørre spørsmål, og når du har noen nær deg, så er det lettere å spørre noen på kontoret, eller å snakke med kunder (...)*

Det å ha mulighet til å sparre med sine kolleger oppleves som viktig for kunnskapsdeling, og det trekkes også frem som viktig i forhold til det å utvikle seg selv og sin kunnskap. Ut ifra intervjuene var det kun én informant som mente at det var enklere å dele kunnskap via teams. Det er markedsadministrator som sier: *«Hvis du skal dele kunnskap på teams er det veldig enkelt, da er det bare å dele skjerm, vise bildene du har (...) Det er jo blitt veldig lett med sånn clickshare (...) jeg føler det er mye greiere».*

Likevel kan det her tyde på at han henviser til den formelle kunnskapsdelingen ved at han trekker frem eksempler som å «dele skjerm», og «vise frem bilder».

I tillegg trekkes det frem av en annen informant at de egentlig ikke har noen form for kunnskapsdeling i deres organisasjon, utover noen få møter i året som de arrangerer.

Markedssjef oppstartsselskap sier: *«Den kunnskapsdelingen får man egentlig bare på kick-off samlinga, og dem burde vi hatt oftere enn hver tredje-fjerde måned da. (...) Vi har to til tre møtepunkter i uka, og de har vi som regel digitalt».*

Hun uttrykker her et ønske om å ha flere fysiske møtepunkter for å få mulighet til å dele kunnskap. Her ser vi kontraster i forhold til de som faktisk opplevde det å dele kunnskap på det fysiske kontoret. Det ser ut til å være ulike praksiser av planlagte aktiviteter og faste møtepunkter. I denne bedriften er det nesten kun tilrettelagt for den formelle kunnskapsdelingen, og informanten forteller om dårlig kommunikasjon mellom de ulike avdelingene.

I forhold til lederne som ble intervjuet, er det overensstemmelse over at det helt klart er best å dele kunnskap fysisk sammen. Derfor legger de til rette for at det skal være god kunnskapsdeling ved å arrangere sosiale begivenheter, diverse aktiviteter og firmaturer, men også faste møtepunkter hvor kunnskap deles gjennom kritisk tenking. Nedenfor viser et eksempel fra leder i en bedrift for vekststrategi og innovasjon, og hva de gjør for å legge til rette for kunnskapsdeling i deres bedrift. Det understrekes likevel at det finnes to ulike former for kunnskapsdeling- den passive og den proaktive delen. Det kan virke som at den proaktive, eller den såkalte formelle kunnskapsdelingen som skjer for eksempel gjennom møter, likeså

godt kan deles på teams, men at det er den uformelle kunnskapsdelingen som man ikke får tilstrekkelig digitalt. For eksempel sier leder ladeløsning:

*«Det er mye lettere å dele kunnskap på kontoret enn hjemme, fordi mye kunnskap blir delt uformelt i gangen eller over pulten».*

Likevel understreker han også at den formelle kunnskapsdelingen er relativt likt på fysisk kontor versus hjemmekontor

*«Kunnskapsdeling som skjer i møtene er nok ganske likt på hjemmekontoret, selv om man byr gjerne litt mer på seg selv når man sitter på kontoret, eller vi er på et fysisk møterom etter min erfaring (...) Savner av og til tavle å tegne på og sparring».*

Her ser vi at selv om det går fint å dele formell kunnskap gjennom digitale møter, opplever lederne at de ansatte byr mer på seg selv i fysiske sosiale settinger enn digitale.

Dette blir spesielt trukket frem i kreativitetsrelevante prosesser, hvor en for eksempel ønsker å vise noe ved å tegne på tavle eller sparre. Her foretrekker informantene å møtes fysisk for å gjennomføre slike aktiviteter. I forhold til samarbeid gjennom teams kommer det frem at tonen kan oppleves som mer formell og saksorientert, og at de ansatte derfor mister de gode uformelle samtalene hvor man stikker hodet innom noens kontor eller snakker med sidemannen om de dagligdagse tingene. Blant annet leder for ladeløsning trekker frem at

*«Hvis det er noen som trenger hjelp til noe, og trenger tips til hvordan kan vi gjøre det her, så mister man det dersom det er digitalt. Det er det formelle versus det uformelle kan du si».*

Her kan vi se at det også legges vekt på det formelle versus det uformelle.

#### **4.4 Hvilke strategier og tiltak kan iverksettes for å fremme innovasjon og kreativitet ved en hybrid-arbeidsmodell?**

##### **Organisasjonskultur, tilhørighet, psykologisk trygghet**

Det trekkes også frem som viktig at det skal være åpent for forandring for å tilrettelegge for en kreativ organisasjonskultur. Blant annet sier revisor og bedriftsrådgiver følgende for å illustrere denne påstanden: *«det at jeg har fått tatt mine egne vinklinger innenfor revisjonen (...) hvor til og med en erfaren har sagt at "oi, det har jeg ikke tenkt på. Det var en god løsning"».*

Noe som også blir trukket frem som viktig i forhold til kreativitet er det å skape en «team-spirit» i organisasjonskulturen. Det blir også understreket at faste møtepunkter oppleves som

viktig at de ansatte skal ha gode rammer rundt fleksibiliteten, samt for å bevare motiverte ansatte. Det understrekes at ledere har et ansvar for å skape en god organisasjonskultur.

Et sitat som illustrerer viktigheten av å sjekke inn på de ansatte i bedriften forteller gründer tjenestelevering:

*«Jeg tror det er viktig at en sjekker inn, og at det er noen faste møtepunkter. Trenger ikke være hver dag, men altså hvertfall en gang i uken, så alle blir oppdatert hele tiden, og ikke sklir ut»*

Det å innarbeide en praksis hvor de ansatte holder seg oppdatert for at de ikke skal skli ut virker som å være viktig for informantene som deltok i intervjuene.

Leder for vekststrategier og innovasjon understreker også viktigheten av å ha faste fysiske møter ved større milepæler, og dersom en skal være kreativ på workshop. Det viser til behovet mennesker har for tilhørighet og for bli inkludert. Han viser også til at det tilrettelegges svært godt for organisasjonskultur i deres konsulentbedrift, ved å både tilby uformelle arrangementer og aktiviteter utenfor jobb, i tillegg til faste møtepunkter hvor de blant annet reflekterer sammen og tar opp viktige tema. Han sier følgende:

*«Vi har felles frokost, og ukesmøte rett etterpå (...) vi har design kritikk (...) vi har lønningspils og ulike sportseventer de ansatte kan være med på. Vi feirer når folk begynner og når folk slutter (...) hver mandag har vi et digitalt all-hands møte for hele bedriften. En gang i måneden har vi town-hall, hvor vi tar opp temaer rundt vår strategi».*

Ved at de ansatte har mange valgmuligheter og aktiviteter utenom arbeidstiden, i tillegg til faste møtepunkter, skaper organisasjonen gode rammer for at deres ansatte kan oppleve trygghet og en god organisasjonskultur. Det med å implementere en god organisasjonskultur virker å være spesielt viktig dersom det skal implementeres en hybrid-arbeidsmodell, for at det også skal fungere å samarbeide digitalt senere.

Det kan heller være opp til hvert enkelt individ om de ønsker å benytte seg av denne muligheten, og det gir også en slags ansvarsfølelse ved at de har flere valgmuligheter.

En motsetning til konsulentbedriften er markedssjef i oppstartsselskap, hvor de ikke har et fysisk kontor hvor alle møtes. Hun trekker frem at hun ikke opplever noe kulturbygging gjennom teams, og at dette burde gjøres fysisk.

*«Jeg har ikke opplevd noe kulturbyggene greier gjennom noen digitale møter (...) Så jeg tror nok at man må gjøre det fysisk. Jeg kan jo si at for min del så virker veldig*

*unaturlig å begynne et digitalt møte på mandag med sånn «ja, hva har du gjort i helga?» (...) men det har nok fordi at man mangler den relasjonen fra starten av»*

Her legger hun vekt på at de i denne bedriften mangler en relasjon fra starten av, siden alle ansatte sitter rundt forbi på egne lokaler, og de har sjeldent møtepunkter hvor de kan skape en relasjon. Det trekkes også frem av samme informant at:

*«For meg var det uaktuelt å bare sitte på hjemmekontor, så jeg er nå min egen kontor plass hvor jeg sitter med andre folk, og spiser lunsj, og har liksom sosial tilhørighet på den måten, også klarer man jo å veksle erfaringer uansett, men det har jo ingenting med jobbpresentasjonen å gjøre»*

Det kan se ut som hun må skape sin egen sosiale arena ved å sitte med andre, og hun har et ønske om å være inkludert, men understreker selv at hun ikke mener dette har noe å gjøre med selve jobbpresentasjonen.

Når det kommer til å skape kultur og samskaping er det et klart svar fra lederne. De understreker at dette må gjøres fysisk. Leder for vekststrategi og innovasjon sier blant annet: *«Hvis det handler om at vi skal samskape og bygge noe, da må det nesten være on-site»*

Her understreker leder for vekststrategi og innovasjon viktigheten ved fysisk tilstedeværelse når det handler om kulturbygging og samskaping.

Leder for ladeløsning, som også praktiserer lignende praksis som konsulentbedriften, understreker også viktigheten av at kulturbygging gjøres best fysisk.

*«Kulturbygging det gjør vi nok best sammen. Altså ja, vi har jo prøvd oss på litt sånn artige ting digitalt, men det blir ikke helt det samme da»*

Her kan vi se at de aktivitetene de har forsøkt å gjøre digitalt, ikke har klart å gjenskape ansikt-til-ansikt kontakt.

Leder for ladeløsning legger til at det er viktig å bygge et bra miljø på kontoret for å forhåpentligvis viske ut skillet som oppstår mellom de som er hjemme og de som er på det fysiske kontoret. Det trekkes frem at kulturbygging sees på som viktig for at det skal bli lettere å samarbeide senere. Derfor virker det som at organisasjonskultur er en viktig komponent når det kommer til samarbeid, og for å opprette gode relasjoner. Det kan se ut som at de bedriftene som tilrettelegger for organisasjonskultur opplever at de digitale løsningene fungerer bedre. Det kan også muligens være på grunn av at de har en tydeligere organisasjonskultur og struktur i bunnen.



Det er likevel ikke alle som er like opptatt av det å skape en god kultur på arbeid. Markedskordinator trekker frem at han er der for å få betalt, og at han ikke har det samme behovet for å være sosial på arbeid. Han opplever selv at utføringen av selve arbeidet er det viktigste aspektet, men han understreker likevel at det oppleves som enklere å være sosial på det fysiske kontoret enn digitalt.

*Markedskordinator: «Det er jo lettere å være sosial på jobben enn det er på en måte å være sosial på teams (...) men spørsmålet er jo hvor viktig det er å være sosial (...), du er der jo for at du skal ha betalt og da er det ikke viktig å være på kompisnivå med alle».*

I en samtale om kontorlandskapet kommer det også frem fra samme informant

*«Når du sitter på et felles kontor med fire andre, og hvis det kommer noen inn og begynner å prate så tenker de at «oi shit, men da må vi kanskje inkludere han også». Noe jeg ikke har lyst til, og det ødelegger da arbeidet for alle».*

Her kan vi se at informanten virker å være mer opptatt av resultat og styres mer av den ytre motivasjonen. Han er på jobb for å få insentiver som lønn, og er ikke derfor ikke like opptatt av den sosiale tilhørigheten. Dette kan også vise til at han er mer av den introverte typen som liker å sitte litt mer for seg selv uten mange forstyrrelser, fordi det er da han føler seg mest produktiv og effektiv. Noe som kan være en faktor her er rollen han utøver som markedsordinator, hvor han utarbeider brosjyrer og lignende. Det gir da mening at han ønsker å ikke bli forstyrret under konsentrasjonsarbeid. Det er flere som trekker frem at de ønsker å få ro under arbeid som krever konsentrasjon, og at det ofte er disse dagene de velger å arbeide fra hjemmekontoret. En annen faktor i dette tilfellet er at informanten kun har én dag fra hjemmekontoret, som kanskje betyr at han allerede har fått tilfredsstilt de sosiale behovene de dagene hvor han sitter på det fysiske kontoret.

## Tillit, selvbestemmelse og work-life balance

Hybrid-arbeidsmodell viser seg å ha både fordeler og ulemper. Noe som blir trukket frem som en fordel i intervjuene, er at man får tillitt til ledelsen, og de får tillitt til deg. Likevel er det også noen som kan utnytte denne fleksibiliteten. Markedssjef belyser en annen ulempe ved tillitt hvor hun sier *«Man ser jo ikke helt hva andre jobber med og får ikke vist hva man selv jobber med (...) man kan bli usikker på hva som foregår og hvilke utfordringer en har»*. Dette kan tyde på at også for mye fleksibilitet og tillitt kan være ufordelaktig. Likevel oppleves det med selvbestemmelse som viktig for de ansatte, og for å bevare motivasjonen deres. Mange av

informantene uttrykte at de ville ha vurdert andre alternativer dersom de ikke hadde fått arbeide fra hjemmekontor, fordi det ga dem såpass store fordeler. I forhold til work-life balance trekkes det frem flest positive sider med at fleksibilitet gir dem mulighet til å arbeide fra flere steder, men uten at de nødvendigvis trenger å ta seg fri. Det er likevel ikke kun positive opplevelser i forhold til work-life balance som trekkes frem. Noe som oppleves som vanskelig for noen ansatte er det å legge fra seg arbeidet, fordi en alltid har verktøyene fremfor seg. Det viser seg også at spesielt gründerne har utfordringer med å legge fra seg arbeidet. Likevel var det stort sett positive bemerkninger som kom frem i intervjuene under fordeler og ulemper ved hybrid-arbeidsløsning. Det vil være en ulik oppfatning av hva de ansatte faktisk vurderer som «balanse». For eksempel gründerne bygger opp et firma fra start, noe som krever mye og dedikert arbeid, så derfor vil kanskje de ha en annen oppfatning av hva balanse innebærer.

## Lederimplikasjoner ved innovasjon og kreativitet

Psykologisk trygghet ble trukket frem som viktig i sammenheng med innovasjon av lederne. Det legges også vekt på at dette bygges lettere med fysisk tilstedeværelse. Leder for vekststrategier og innovasjon sier:

*«I begynnelsen, for å sikre at et prosjekt starter godt, og at man klarer å etablere den gode psykologiske tryggheten er det fordelaktig å ha det fysisk».*

Det legges vekt på viktigheten av å skape gode relasjoner fra starten av for å skape evne til å innovere. Mennesker er sosiale vesen, og trenger derfor å oppleve tilhørighet. Ved kreativitet og innovasjon er dette spesielt viktig. Noe som trekkes frem som viktig i kreative prosesser er at det er en åpenhet for å komme med ideer uten å bli dømt. Leder for ladeløsning forteller også at psykologisk trygghet er viktig for kreative prosesser, fordi uten denne tryggheten vil de ansatte automatisk trekke seg mer unna og bli mer passive. Og det oppstår ikke kreativitet og innovasjon ved å være passiv og unngående. Denne påstanden støttes av lederne.

Det legges også vekt på at for mye detaljstyring kan være med på å hemme kreativiteten. Det viser Gründer tjenestebedrift et eksempel til:

*«Hvis jeg som leder da eller eier, skal tviholde på oppgaver hele tiden, og kvalitetssjekke opp og ned i mente og micromanage, da får du ikke gjort noen ting. Da kan du drite i å skalere, være kreativ og alt annet».*

Dette blir også bekreftet av leder ladeløsning, som legger til at

*«Detaljstyring tar livet av kreativiteten, og vi må stole på folk som er kompetente»*

Leder for tjenestelevering kommer også frem med et eksempel på å være en god leder, hvor hun understreker:

*«Det å feede, ikke bare meg selv som en kreativ person, men de andre også, gi de litt sånn fritt spillerom til å gønne på med det de er gode på, så tror jeg du kan nå mye lenger».*

Sitatet hans bekrefter betydningen av selvbestemmelse og frihet under ansvar som er blitt lagt vekt på tidligere.

Det understrekes også viktigheten av å være en synlig leder, og gjøres ifølge strategisk direktør ved hjelp av tilstedeværelse. Dette er også viktig for å legge til rette for kreativitet.

Fraværet av leder kan ha store konsekvenser for bedriften og deres ansatte.

Markedssjef i oppstartsselskap er et eksempel på dette

*«Ting kan komme ut av det blå (...) for eksempel jeg er ikke kjempeoverrasket at min kollega sa opp (...) men det virka på daglig leder som at det kom som et sjokk. Og det kan jeg jo forstå hvis du ikke ser dem hver dag, og ikke ser tegnene på at der er noe misnøye».*

Sitatet demonstrer hvor viktig ledelsesimplikasjoner faktisk kan være. Her kommer det frem hva som kan skje dersom leder ikke er synlig, og ikke tar seg tid til å sjekke inn på sine ansatte, og ikke har tilrettelagt for en god organisasjonskultur. Informanten viste også til dårlig kommunikasjon blant de ulike avdelingene, og at det kan føre til misnøye blant de ansatte. Hun belyser også at dette ikke merkes av leder før det var for sent. Det skal likevel nevnes at informanten arbeider innenfor et oppstartsselskap, så bedriften er i begynnerfasen av å teste ut hva som fungerer for dem.

Det kan også virke som at organisasjonsstruktur har noe å si for innovasjon og kreativitet ut ifra intervjuene. Det var forskjellig organisasjonsstruktur blant bedriftene, og vekslet mellom matrise-organisasjon, ad-hoc og flat-struktur. Ved organisasjonsstrukturen burde det finnes en balanse mellom satte rammer og fleksibilitet for at de ansatte skal yte mest mulig kreativt i en hybrid-setting. Det med at det ikke føles ut som det er lange avstander fra de ansatte og ledelsen oppleves også som viktig. Blant annet sier konsulent i en matrise-organisasjon:

*«Egentlig så føles det ut som en ganske sånn flat struktur, selv om man har lederroller, men det var sånn det tok litt tid før jeg skjønnte hvem mine faktiske ledere er (...) men du merker jo samtidig at det er noen som bestemmer litt mer med tanke på hvilke kunder vi skal gå mot, og ja, budsjett selvfølgelig».*

Hun trekker samtidig frem et eksempel på en tidligere stilling hun hadde hvor det var veldig tydelig hvem som bestemte. Det kan virke som at denne formen for organisasjonsstruktur skaper både noen satte rammer rundt de ansatte, men samtidig er det åpent nok for at de føler at de kan komme med tanker og ideer.

Oppstartsbedriften hadde en adhoc-struktur, hvor de ulike rollene har ansvar for sitt, og lite kommunikasjon mellom hver avdeling, og generelt lite møter. Her oppleves det som at det blir en «*krasj*», fordi de ikke har noen tydelig kjernetid. Hun trekker frem dette eksempelet: *«lunsjtid har blitt et issue, fordi vi hadde veldig mange møter som gikk over tiden (...) også når man spiser lunsj avhenger ofte av når man har spist frokost, så hvis vi har møte til lenger enn 11.30, da må jeg ha lunsj (...) de andre var jo nødvendigvis ikke sultne. Det er sånne ting man ikke tenker på»*

Her viser det seg at kanskje de ansatte i oppstartsbedriften har fått litt for mye fleksibilitet og ingen struktur. Her var det ingen faste rammer for arbeidsdagen, og de ansatte kunne jobbe når de selv ønsket. Det var heller ingen som sjekket om de gjorde det de skulle. Dermed blir det en ubalanse her som kan føre til at den ansatte ikke har en like god opplevelse med fysisk oppmøte på kontoret. Dette viser viktigheten rundt det med å ha noen faste rammer og møtepunkter for at hybrid-arbeidsmodell skal fungere best mulig for å fremme innovasjon og kreativitet.

## 5.0 Diskusjon

I denne masteravhandlingen har jeg vært interessert i å finne ut av opplevelsen til ansatte som arbeider med innovasjon gjennom en hybrid-arbeidsmodell, og hva slags konsekvenser det har for individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet. Jeg skal i denne delen drøfte funn opp mot teorien.

### Individuelle- og gruppe faktorer som hemmer eller fremmer kreativitet

I analysen kommer det frem forskjeller under hvordan de ansatte opplever hybrid-arbeidsmodell. Det blir blant annet satt søkelys på viktigheten av kunnskapsdeling for å fremme kreativitet. Dette kan sees i sammenheng med Reindl (2020) og begrepet «kunnskapsarbeider» som ble forklart i teoridelen. Ifølge Amabile (2012) refereres kunnskap og ferdigheter innen domenet og sosiale ferdigheter til som domeneferdigheter. I intervjuene ble det spesielt lagt vekt på viktigheten ved å dele uformell kunnskap for å fremme kreativitet, og at det gjøres best ved fysisk tilstedeværelse. Det fungerte likevel greit når de ansatte hadde formelle møter

digitalt. Ifølge de ansatte oppleves de formelle møtene som saksorienterte, og at det dermed ikke gir et like stort rom for spontanitet og kreativitet. Uformelle og formelle møter kan sees i sammenheng med Chatman et al. (2020), som trekker frem at læring og kunnskap er tett knyttet sammen med innovasjon, og at dette både skjer formelt ved arbeidsoppgaver eller uformelt gjennom samtaler.

Noe som også trekkes frem som viktig for å fremme team-kreativitet og samarbeid ved hybrid-arbeidsmodell er de digitale samhandlingsverktøyene. Dette stemmer også overens med funnene til Botsch-Sitjesma et al. (2009) som peker på at IT er en viktig bidragsyter for team-kreativitet. Selv om det ifølge Mathieu (2008) alltid er utfordringer knyttet til team-arbeid, så gjør hybrid-arbeidsmodell det mulig å benytte et større mangfold av mennesker ifølge Gilson et al. (2015), noe som kan øke team-kreativiteten i virtuelle team (Gilson et al, 2015). Dette viste seg også i intervjuene, hvor det kom frem at det samarbeides med flere ulike lokalisasjoner, og at IT gjør dette mulig. Det at ansatte kan benytte seg av teknologiferdigheter kan også sees i sammenheng med domeneferdigheter under Amabile (2012) sin komponentteori. Ifølge Amabile (2012) så fører domeneferdigheter til økt produktivitet, effektivitet og suksess for individet og organisasjonen, og gjør det dermed mulig å fremme innovasjon og kreativitet.

Noe som trekkes frem i intervjuene som viktig i kreative prosesser er det å få selvbestemmelse, tillitt og en work-life balance. Disse aspektene kan sees i sammenheng med Amabile (2012) hvor det trekkes frem at autoritet er en viktig forutsetning for å fremme individuell kreativitet. Informantene som opplevde at de fikk en god balanse mellom arbeid og fritid, samt tillitt og selvbestemmelse, viste seg også å få mer engasjement og motivasjon gjennom mine intervjuer. På den andre siden kan også for mye fritid og ansvar hemme individuell og gruppe-kreativitet, fordi det skaper en usikkerhet blant de ansatte. Noe annet som trekkes frem som hemmende er evnen til å legge fra seg arbeidet og sette klare grenser, noe som spesielt gründerne opplevde som utfordrende. For å fremme kreativitet bør det være en balanse mellom fast satte rammer, fleksibilitet og planlagte aktiviteter for å skape en god organisasjonskultur. Noe som kommer frem som viktig for å beholde ansattes oppgavemotivasjon, er at det blir tilrettelagt for faste møtepunkter, både formelle og uformelle. Ifølge Amabile (2012) kan eksterne faktorer hemme den indre motivasjonen til de ansatte. Dette blir vist et eksempel til i intervjuene, hvor det blant annet blir trukket frem at for mye kontrollstyring kan hemme individuell- og gruppe kreativitet.

Noe som også viser seg å ha en innvirkning er også individets kreativitsrelevante prosesser, er det som kalles for kreativitsrelevante prosesser ifølge Amabile (2012). Dette inkluderer da kognitive- og personlighetsstiler. I intervjuene fremkommer det blant annet at noen av informantene opplever at digitale møter som mer utfordrende enn andre, og at en må tør å stille spørsmål og by på seg seg for å fremme kreativitet i digitale møter. Dette kan sees i sammenheng med studien til Luse et al. (2013) hvor de indikerer at ekstroverte hadde en større tendens enn introverte til å stole på virtuelle team.

## Organisasjonsfaktorer som hemmer eller fremmer kreativitet

### Organisasjonsmotivasjon

Det virker ut fra intervjuene som at konsulentbedriften, ladeløsning-bedriften og bedriften for rådgivende ingeniører og prosjektering bedriften som legger best til rette for kreativitet og innovasjon ved deres innovasjonsaktiviteter. Det kan se ut til at disse organisasjonene har det Amabile (2012) referer til som *organisasjonsmotivasjon*. Ved at de fokuserer på innovasjon og kreativitet vil også de ansatte oppleve større indre motivasjon og engasjement.

Måten flere av bedriftene sikret organisasjonsmotivasjon var ved å fokusere på bærekraft og forretningsdrift, og generelt det å verne om sine ansatte, i tråd med Amabile (2012) og organisasjonsmotivasjon. Måten de styrker kreativiteten i organisasjonen er å tilrettelegge for de kreative prosessene, og at når det kommer en kreativ ide, så skal den videreføres og testes, sånn at de ansatte ser at bedriften faktisk fokuserer på dette. Noe som trekkes frem for viktig ved implementering av ideer er organisasjonsstrukturen blant annet, og det trekkes frem at det hverken er bra med for mye struktur og hierarki i bedriften, men heller ikke for flat struktur da dette kan skape kaos. Organisasjonen sikrer kreativitet ved å la de ansatte komme med åpne ideer, og at det ikke er for lange avstander for implementering.

### Lederpraksis

I forhold til lederpraksis ble det trukket frem at hybrid-arbeidsmodell krever mer av eller møteleder. Dette stemmer også overens med Hunter (2019), hvor det også fremkommer at digitale møter krever et større engasjement fra ledere, og at de må stille de riktige spørsmålene for å inkludere de ansatte slik at de blir engasjerte og motiverte. Noe som også blir belyst i intervjuene er synligheten til leder. De bedriftene hvor leder var synlig, hadde generelt mer

positivitet å komme med under intervjuene, enn de som ikke hadde like synlig leder. Viser til eksempelet leder for ladeløsning og leder for vekststrategier- og innovasjon.

Et dårlig eksempel på lederpraksis er markedssjef i oppstartsbedrift, hvor alle sitter på forskjellige steder, og det ikke tilrettelegges for uformell kommunikasjon og uformelle møter. Her viser det seg i tråd med Amabile (2012) og lederpraksis, at slike faktorer kan være med på å hemme kreativiteten til de ansatte, fordi det oppstår usikkerhet og uten en god relasjon og psykologisk trygghet vil det derfor være vanskelig å drive innovasjon.

En god lederpraksis virker ifølge intervjuene å legge til rette for organisasjonskultur og psykologisk trygghet, slik at de ansatte kan komme opp med ideer og løsninger. Også det rundt struktur og rammer trekkes inn som viktig for å enten fremme eller hemme kreativitet. Lederne som la til rette for at det var noen rammer rundt fleksibiliteten virket å ha positiv innvirkning på de ansatte. Organisasjonsstrukturen viser seg også ha å en innvirkning på kreativitet, da det er viktig for de ansatte at det ikke er lange avstander fra ledelsen i forhold til det å komme med nye forslag og ideer. Ledere må generelt legge til rette for å skape gode relasjoner for å fremme kreativitet og innovasjon. Fra et ledelesperspektiv ble det også trukket frem viktighet av fysisk tilstedeværelse ved samskaping og kulturbygging. Det vil derfor være en lederimplikasjon å legge til rette for dette, så kan det være opp til de ansatte selv om de har behov for det eller ikke. Det virket til å være store forskjeller her mellom de ulike bedriftene, og en kunne se tydelig at dette hadde innvirkning på de ansatte.

Amabile (1988) og hennes kreativitetskomponent som innebærer ledelsespraksis, ser vi også har konsekvenser for innovasjon i kreativitet i bedriftene som deltok i intervjuene. Ifølge Amabile (1988) skal en prosjektleder både ha tekniske og sosiale ferdigheter, og det skal være godt samarbeid og kommunikasjon mellom de ulike avdelingene for å støtte innovasjon og kreativitet. Det er tydelig gjennom intervjuene at ledelsespraksisen kan ha konsekvenser for innovasjon og kreativitet. Ut ifra intervjuene kom det blant annet frem at markedsleder oppstartsbedrift opplevde dårlig kommunikasjon mellom de ulike avdelingene, og at det var generelt lite møter mellom avdelingene. Noe som virker å ha kunne hemmet kreativitet og innovasjon i denne bedriften. Mens på den andre siden ser vi konsulentbedriften og ladeløsning bedriften som har en klar og tydelig ledelsesstrategi, hvor lederne legger opp til å ha noen faste møtepunkter, samt aktiviteter utenfor jobb som gjør at de ansatte får en bedre tilhørighetsfølelse og dermed føler seg mer psykologisk trygge til å dele sine tanker og idéer. Også her legger de opp til at de ansatte skal oppleve at de har god fleksibilitet og autoritet til å velge selv hva de

vil møte opp på, men det blir oppfordret til å møte opp dersom det er noe de ser på som viktigere. I følge studien til Chatman et al. (2020) er organisasjonskultur en nøkkelfaktor for at en bedrift lykkes, og gir ansatte fordeler i form av motivasjon og fokus. Dette stemmer også overens med funn fra mine egne intervjuer, da de som ikke opplevde noen form for kultur hadde en generelt dårligere holdning rundt teamet kreativitet og innovasjon.

### **Ressurser i domeneferdigheter**

Det var store forskjeller i hvor mye ressurser de ulike organisasjonene hadde. For eksempel konsulentfirmaet opererer på internasjonalt nivå, og har naturligvis også da menneskelig kompetanse. Det ble trukket frem at de ansatte også var nysgjerrige, noe som trekkes frem som menneskelig interesse i Amabile (2012) under ressurser i domeneferdigheter. Leder trakk frem at det oppsto nye løsninger fordi deres ansatte var nysgjerrige, og de hadde også et stort arkiv av ressurser fra bedriften og kunnskap de hadde hentet seg opp i de ulike landene.

Ifølge Amabile (2012) er også digitale verktøy ressurser i organisasjonen som kan fremme kreativitet. I intervjuene kom det også frem av gründerne at deres kreativitetsprosess stoppet opp både med bakgrunn i at det ikke var nok finansiering til å videreutvikle konseptet, samtidig som det kom frem menneskelige ressurser som en begrensning hos gründer tjenestebedrift siden de ansatte besto av en rekke studenter som dermed ikke hadde full kapasitet. Noe annet som kom frem i form av ressurser var det fysiske kontorlokalet, som var utstyrt med alt av det nødvendige utstyret, i tillegg til dedikerte møterom. De ansatte trakk frem at det også ble lagt vekt på hjemmekontoret, og at de skulle ha ergonomiske stoler, senke-og heve pulter for å tilrettelegge best mulig her også. På det fysiske kontoret var det en del av de ansatte som hadde åpne landskap, og dermed virket det også å være nødvendig med støykansellerende hodetelefoner for å kunne redusere støynivået. Vi ser også gjennom intervjuene at dette kan ha en innvirkning på de ansatte, da det var noen kontorer som ikke la til rette for dette, og der hadde informantene klager i forhold til forstyrrelser og støynivå.

### **Arbeidsmiljøet**

Arbeidsmiljøet blir ansett som viktig ved kreativitetsforskning av blant annet Amabile (2012), El Akid (2023) og Halford (2005). I denne oppgaven er mye av arbeidsmiljøet omtalt gjennom formell og uformell kommunikasjon, samt organisasjonskultur, i tråd Chatman (2016). I følge denne studien viser organisasjonskulturen seg å være viktig for å fremme individuell-, gruppe- og organisasjons kreativitet. Lederne poengterer at det å bygge en kultur og samskape må skje fysisk. Det trekkes også frem at det blir lettere å samarbeide for de



ansatte når de har en god organisasjonskultur i bunnen. Det når ledelsen la til rette for aktiviteter utenom arbeid, i tillegg til formelle aktiviteter på arbeid virker å ha en positiv innvirkning på de informantene som har hatt muligheten til å delta i en organisasjonskultur.

Organisasjonskulturen bør tilrettelegge for at de ansatte kan komme med nye tanker og ideer, for å fremme motivasjon. Dette stemmer også overens med Reindl (2022) sin studie hvor det kom frem at ansatte fikk motivasjon til å møte opp på det fysiske kontoret når de opplevde en bedriftskultur. I intervjuene kom det også frem at arbeidsmiljøet var et sted hvor de kunne dele kunnskap og lære av hverandre, og dette kan også sees i sammenheng med Reindl et al. (2022) hvor det fysiske kontoret ble sett på som et knutepunkt for uformelle møter. Derfor er det spesielt viktig å legge til rette for god organisasjonskultur.

Det virker også fremmede for kreativiteten at organisasjonen tilrettelegger for noen fastsatte rammer rundt fleksibiliteten, for å unngå at de ansatte sklir ut eller blir usikre. Det virker å fungere veldig bra blant de bedriftene som har tilrettelagt for ulike aktiviteter utenom arbeid, i tillegg til noen faste møtepunkter. Flere av organisasjonene jeg pratet med i intervjuene hadde tilrettelagt for de ansatte med dedikerte rom for møter, og gjorde at flere av de ansatte ønsket å møte på det fysiske kontoret. Dette kan sees i sammenheng med Reindl (2022) som trekker frem at det burde bli tilrettelagt for hjelpemiddel og støynivå. I tillegg ønsket også de ansatte å oppleve team-bygging følelse i sammenheng med bedriftskulturen, noe som stemmer overens med studien til Reindl (2022) og Amabile (2012) hvor arbeidsmiljøet virker å spille en stor rolle for å fremme individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet.

## Konklusjon

I denne konklusjonen besvares problemstillingen «*Hvordan oppleves det å arbeide med innovasjon gjennom en hybrid-arbeidsmodell, og hva slags konsekvenser har det for individuell-, gruppe- og organisasjonskreativitet?*». Studien er basert på individuelle intervjuer, og derfor er det viktig å bemerke seg at erfaringer kan variere, og at det kan være forskjeller mellom bedrifter.

Forskningsspørsmål

*1. Hva trekker de ansatte frem som kan hindre eller styrke kreativitet?*

Det trekkes frem i denne studien at det er mange faktorer som kan hindre eller styrke kreativitet.

I forhold til individuell kreativitet, viser mine funn til at tillit, selvbestemmelse og work-life balance kan være med på å styrke kreativiteten. Imidlertid kan disse faktorene også oppleves som hemmende dersom den ansatte blir overlatt til seg selv, eller dersom den ansatte får for stor tillitt, da dette kan føre til usikkerhet og passivitet. I studien fremkommer det også at det er individuelle personlighetsforskjeller knyttet til kognitiv- og personlighetsstilen. Det kommer frem i intervjuene at digitale møter krever mer av å by på seg selv, og derfor opplever ekstroverte digitale møter som enklere enn introverte, noe som kan være med på å hemme kreativiteten. Digitale møter fungerte greit dersom det skulle tas raske avgjørelser, eller ved formell kommunikasjon. Ved mer komplekse tema som kreativetsrelevante prosesser eller ved møte av nye kunder foretrekkes det med fysisk tilstedeværelse, fordi det kreves en spontanitet og frihet for å være kreativ og generere ideer. I forhold til gruppekreativitet kom det frem at digitale samhandlingsverktøy kan bidra til å styrke teamets kreativitet. For gruppekreativiteten legges det vekt på å få en team-building følelse, samt skape en god organisasjonskultur for å legge til rette for at de ansatte skal få gode relasjoner og skape en psykologisk trygghet trekkes frem som viktig. Samhandlingsverktøyene har enda ikke klart å erstatte ansikt-til-ansikt-kontakt, så det er behov for videreutvikling på dette området. Workshops og aktiviteter blir enda sett på best ved fysisk tilstedeværelse. Likevel kan samhandlingsverktøy bidra til å styrke gruppe kreativitet, ved at man henter inn domeneressurser digitalt. Hybrid-arbeidsmodell stiller et større krav til ledere. Både når det kommer til det å fasilitere hybride møter, skape en tilstedeværelse på kontoret. Ledere må være synlig for deres ansatte for å fremme kreativitet, i tillegg viser også organisasjonsstrukturen å ha konsekvenser for kreativitet.

## *2. Hvilke konsekvenser har hybrid-arbeidsmodell for kunnskapsdeling og samarbeid blant de ansatte?*

I denne studien kommer det frem at ved deling av uformell kunnskap, og ved samarbeid så kreves det en fysisk tilstedeværelse. Det er fordi kreative løsninger krever spontanitet og fri tenking, og hybride møter oppleves i dag som «formelle» og «saksorienterte».

Informantene viser til at dagens løsninger enda kan ikke replikere ansikt-til-ansikt kontakt, kroppsspråk og kommunikasjon. Derfor burde det tilrettelegges for noen fysiske møtepunkter i tillegg til hjemmekontoret ved innovasjonsaktiviteter.

## *3. Hvilke strategier og tiltak kan iverksettes for å fremme innovasjon og kreativitet ved en hybrid-arbeidsmodell?*

For å fremme innovasjon og kreativitet bør det være en balanse mellom frihet, struktur, selvbestemmelse. I tillegg burde det legges til rette for organisasjonskultur ved fysiske formelle og uformelle møter, og noen faste møtepunkter. Lederrollen bør vise seg som synlig for sine ansatte, ikke kontrollstyre, men ikke gi de for stort ansvar heller. Det er viktig å sjekke inn og skape en psykologisk trygghet for å fremme innovasjon og kreativitet. For å fremme team-kreativitet er det også viktig å benytte seg av de ferdighetene bedriften har tilgang på. Leder bør ta hensyn til individuelle preferanser, og gi de ansatte valgmuligheter, Det bør ikke være en stor avstand mellom leder og ansatte, og det burde kommuniseres godt mellom de ulike avdelingene for å sikre innovasjon og kreativitet i organisasjonen. Gründere bør tilrettelegge for noen faste rammer da dette viser seg å ha en positiv innvirkning på de ansatte som hadde det.

## Videre forskning

I videre forskning finnes det flere områder som kan undersøkes. Det kan blant annet undersøkes mer spesifikt mot en av komponentene siden det er såpass mange faktorer som kan ha innvirkning på kreativitet og innovasjon. Et eksempel på videre forskning kan være å fokusere på hvordan team-virtualitet påvirker kreativitet. Ellers er det også mulig å gjøre en grundigere kvantitativ analyse for å få muligheten til å generalisere funnene. Ellers virker det med psykologisk trygghet og organisasjonskultur å være svært viktige faktorer, så dette burde kanskje studeres nærmere i hybrid-arbeidssetting konteksten. Siden jeg hentet ut informanter fra flere bedrifter, kan det i videre forskning være hensiktsmessig å velge ut for eksempel to bedrifter som kan sammenlignes opp mot hverandre.

## Implikasjoner

### **Hvor ofte er arbeider de ansatte fra hjemmekontor?**

Noe som kan ha en påvirkning på funnene er at de forskjellige informantene hadde ulik praksis når det gjaldt for mange dager de arbeidet hjemmefra.

Leder for vekststrategi- og innovasjon, samt leder for ladeløsning bruker samme praksis hvor de aldri «*tvinger*» noen av deres ansatte til å møte opp, men at de har noen faste møtepunkter i uken hvor de «*oppfordrer*» deres ansatte til å komme. De legger vekt på at de ansatte har «*fri under ansvar*». Revisor sier at så lenge han utfører oppdragene han er satt på, bryr ikke ledelsen seg om når han jobber, eller hvor han jobber fra. Tilbudsleder kan i teorien være på hjemmekontor når hun vil, men ho har en kjernetid hvor hun skal være tilgjengelig for å svare

de ansatte. Markedskordinator har minst fleksibilitet med kun én dag fra hjemmekontor. Markedssjef i oppstartsbedrift og gründere har mest fleksibilitet og kan selv styre dagene sine slik de ønsker, og de har heller ikke noen faste tidspunkt der hvor de må møte opp fysisk.

### **Hvordan arbeider de ulike bedriftene arbeider med innovasjon?**

En annen påvirkning på funnene er at det også er forskjellig grad av innovasjon i bedriftene, noe som derfor er viktig å understreke i drøftingen. Innovasjonsbegrepet er sentralt i denne oppgaven siden problemstillingen tar for seg ansatte som arbeider med innovasjon i hybrid-arbeidsmodell, og hvilke konsekvenser dette har for individuell-, gruppe-, og organisasjonskreativitet. Blant annet revisor og bedriftsrådgiver sin bedrift er mest opptatt av å innovere i henhold til bærekraft, deres arbeid er ikke like kreativetsfokusert som andre bedrifter krever. På den andre siden så viser konsulentene og forretningsutviklerne til større grad av implementering av innovasjon og kreativitet i sine bedrifter på flere ulike nivåer. De var både opptatt av inkrementell innovasjon, som vil si at tjenestene deres kontinuerlig forbedres, men også innovasjon på et større plan hvor de hadde egne innovasjonsavdelinger som tok for seg større innovasjonssaker, som blant annet planlegging av fremtid i form av strategi og milepæler. Disse bedriftene hadde et større søkelys på innovasjon og kreativitet. Tilbudsleder trekker også frem at de også har innovasjon på flere nivåer- både avdeling- og markedsmessig hvordan bedriften er bygd opp regionalt. De hadde også i tillegg et helhetlig nivå av innovasjon i selskapet, hvor det var egne dedikerte innovasjonsteam. Gründerbedriftene og oppstartsselskapet var mer tjeneste- og produktbaserte. Dermed hadde de søkelys på innovasjon i henhold til deres tjenester og produkter

## Bibliografi

- Alvarez-Torres, F. J., & Schiuma, G. (2022). Measuring the impact of remote working adaptation on employees' well-being during COVID-19: insights for innovation management environments. *European Journal of Innovation Management*, (ahead-of-print).
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (2011). Componential theory of creativity (pp. 538-559). Boston, MA: Harvard Business School.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.
- Anker, T. (2020). *Analyse i praksis. En håndbok for masterstudenter*. Cappelen Damm Akademisk
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021, May 3). Why Working from Home Will Stick. <https://www.nber.org/papers/w28731>
- Boogard, J. J., & Moller, S. (2020, July 10). Colliers | *Exploring the post-COVID-19 Workplace*. Colliers.com. <https://www.colliers.com/en-hr/research/exploring-the-post-covid19-workplace>
- Edquist, D. (1997) *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organisations*. London: Pinter. European Commission, (1996) Innovation Management Tools: A review of Selected Methodologies. EIMS Publication 30. Luxembourg: DG-XIII-D
- El Akid, I. (2023). The Challenges of Digital Leadership—a Critical Analysis in Times of Disruptive Changes. In *National Brands and Private Labels in Retailing* (pp. 117–129). National Brands and Private Labels in Retailing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-20148-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-20148-6_12)
- Evangelista, R., & Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253-1263.
- Ganter, A., & Hecker, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of business research*, 67(6), 1285-1292.

Helse- og Omsorgsdepartementet. (2020, March 6). Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen. Regjeringen.no.  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>

Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1998). Reality, intrinsic motivation, and creativity.

Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&d Management*, 38(2), 113–127.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x>

Holgersen, H., Jia, Z., & Svenkerud, S. (2021). Who and how many can work from home? Evidence from task descriptions. *Journal for Labour Market Research*, 55(1).  
<https://doi.org/10.1186/s12651-021-00287-z>

Hunter, P. (2019). Remote working in research. *EMBO Reports*, 20(1).  
<https://doi.org/10.15252/embr.201847435>

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. 6.utgave. Abstrakt forlag.

Kline, S.J. and Rosenberg, N. (1986) An Overview of Innovation. In Landau, R. and Rosenberg, N. (eds.), *The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, DC: NationalAcademy Press, pp. 275–306

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

Loia, F., Adinolfi, P., 2021. Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19. *Sustainability* 13, 4823.  
doi:10.3390/su13094823

López-Igual, P., Rodríguez-Modroño, P., 2020. Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability* 12, 8797.  
doi:10.3390/su12218797

Luse, A., McElroy, J. C., Townsend, A. M., & DeMarie, S. 2013. Personality and cognitive style as predictors of preference for working in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 29: 1825-1832

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.

McAlpine, K. (2018). Don't Abandon the Water Cooler Yet: Flexible Work Arrangements and the Unique Effect of Face-to-Face Informal Communication on Idea

Generation and Innovation. *Ecommons.cornell.edu*.

<https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/73667>

Meroño-Cerdán, A. L., & López-Nicolás, C. (2017). Innovation objectives as determinants of organizational innovations. *Innovation*, 19(2), 208–226.

<https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1276407>

NSD. (2023) *Norsk senter for forskningsdata*. <https://www.nsd.no/index.html>

Orel, M. (2019). Coworking environments and digital nomadism: balancing work and leisure whilst on the move. *World Leisure Journal*, 61(3), 215–227.

<https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639275>

OECD/Eurostat (2005), Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.

Quatram, J., & Van Kempen, B. (2021). Fjernarbeid - Nye utviklinger i offentlig sektor. *Information Systems & Management*, 13 (6), 406–412. <https://doi.org/10.1365/s35764-021-00364-5>

Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag* [Between proximity and distance: qualitative methods in health sciences.

Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Corwin Press.

Spanyi, A. (2006). More for Less. *The Power of Process Management*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.

Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing Innovation : Integrating technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley.

Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 50–76. <https://doi.org/10.1108/jcre-04-2021-0015>

Yu Dan, & Hang Chang Chieh. (2008). *A reflective review of disruptive innovation theory*. <https://doi.org/10.1109/picmet.2008.4599648>

Ziffer, D. (2022, April 3). Two years on from COVID-19 lockdown one, some workers will never go back to the office. ABC News. <https://www.abc.net.au/news/2022-04-04/wfh-forever-two-years-on-some-workers-will-never-go-back-to-the-/100949678>

## Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Kan du først starte med å fortelle om deg selv, og hvilken rolle du har i bedriften?
2. Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med innovasjon i deres i bedrift?
3. Hvordan er kontorlandskapet utformet på det fysiske kontoret?
4. Har dere noen organisasjonsstruktur i bedriften? Hvordan er rollene fordelt?
5. Hvordan klarer dere å skape tilhørighet i bedriften når det er en miks mellom hjemmekontor, fysisk kontor og reise? Hvordan holder dere på med kulturbygging da?
6. Hvilke verktøy og teknologier bruker dere for å samarbeide og kommunisere når dere jobber på tvers av ulike lokasjoner(?) Hvis dere har ulike lokasjoner.
7. Hvordan opplever du at det fungerer med møter dersom noen er til stede fysisk, mens noen er til stede digitalt?
8. Når du samarbeider med andre på tvers av ulike lokasjoner, er det noen ganger du opplever at det er mer eller mindre behov for å møtes fysisk, og har du noen eksempler på dette?
9. Hva er din opplevelse av åpenhet rundt det å komme med for eksempel nye ideer og tanker? Hvordan tilrettelegger ledelsen for dette?  
Oppfølgingsspørsmål: har dere noen fast satte rammer som du må følge?
10. Har du et eksempel på når du sist kom med en kreativ løsning/ide? Kan du fortelle litt om det og prosessen - hvordan gikk du frem?
11. Hva tenker du om for eksempel det å dele kunnskap med andre medarbeidere når du sitter på kontoret kontra hvis du er fysisk til stede på kontoret?
12. Hva tenker du om å ha muligheten til å bestemme selv om du skal ha hjemmekontor, sånn som under Corona-pandemien var det jo mange som ble



tvunget til å jobbe hjemmefra. Hva slags betydning har det for deg at du nå har valget til å velge selv om du vil jobbe hjemmefra eller fra kontoret?

13.Hvordan ser en vanlig uke ut for deg?

-Er det noe fast fordeling med hvor mange dager dere kan ha hjemmekontor, og når, eller fritt frem? Eller hvordan fungerer det

14.Hvorfor velger du eventuelt å ta en dag fra hjemmekontoret?

15. Hvordan tenker du at deres bedrift lykkes med å tiltrekke, rekruttere og beholde de beste, samtidig som dere videreutvikler en kreativ samhandlingskultur?

### **Oppsummerende spørsmål**

16.Hva tenker du oppsummert om hva som er mest positivt eller negativt i forhold til det å jobbe i en kreativ setting i en hybrid arbeidshverdag? Hva er din opplevelse av det?

17.Ut ifra det vi har snakket om, hva synes du er det viktigste som har blitt trukket frem?

-Hva tenker du om fremtiden til hybrid-arbeidsløsning i (bedriften)? Har du eventuelt noen positive eller negative tanker du ønsker å belyse?

# Vedlegg 2: godkjenning av Sikt/NSD



Norsk ▾ Kristin Uppstad ▾

[Meldeskjema](#) / [Hvordan opplever ansatte i bedrift X forskjellen mellom hjemmekontor og fysisk kon...](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

28.01.2023 ▾

**Referansenummer**

963690

**Vurderingstype**

Automatisk

**Dato**

28.01.2023

**Prosjekttittel**

Hvordan opplever ansatte i bedrift X forskjellen mellom hjemmekontor og fysisk kontor, og på hvilke konsekvenser har dette på kreativitet og innovasjon?

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for strategi og ledelse

**Prosjektansvarlig**

Anders Emil Tobias Otterbring

**Student**

Kristin Uppstad

**Prosjektperiode**

01.03.2023 - 01.06.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

## Vedlegg 3: Samtykke-og informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### «Hvordan påvirker fleksibilitet på arbeidsplassen ansattes opplevelse av kreativitet og innovasjon?» -En kvalitativ studie av ansattes erfaringer i en fleksibel arbeidshverdag

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å skrive en masteroppgave om hvordan ansatte opplever det å arbeide med en hybrid-arbeidsløsning. Dette innebærer å ha mulighet til å jobbe hjemmefra, samt fysisk på kontoret. Studien skal avdekke hvordan fleksibilitet påvirker ansattes opplevelse av kreativitet og innovasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med dette forskningsprosjektet er å skrive en masteroppgave i sammenheng med studiet SHIFT entreprenørskap og innovasjon ved Universitetet i Agder. Hensikten med studien er å finne ut av hvordan en fleksibel arbeidsløsning kan påvirke innovasjon og kreativitet.

Problemstillingen jeg ønsker å besvare i denne oppgaven er *«Hvordan påvirker fleksibilitet på / arbeidsplassen ansattes opplevelse av kreativitet og innovasjon» -En kvalitativ studie av ansattes erfaringer i en fleksibel arbeidshverdag*

Dette er i forbindelse med min masteroppgave fra Universitetet i Agder (UiA). Oppgaven har relevans innenfor forskning innenfor ledelse og strategi, da det er relativt «nytt» forskningsområde som har tatt seg opp etter corona-pandemien. Forskningsoppgaven er relevant for bedrifter som tilbyr hybrid kontorløsning, da den kan gi innsikt på konsekvensene det har på utvikling og innovasjon.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder/ Institutt for strategi og ledelse er ansvarlig for prosjektet

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du har fått spørsmål om å delta i denne studien fordi du som ansatt eller leder har muligheten til en hybrid arbeidsløsning, samtidig som du driver med utvikling/innovasjon/kreativitet i bedriften. Dermed kan du gi meg god innsikt til temaet jeg ønsker å forske på. Målet er å samle data fra 10 ansatte.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil delta i et intervju. Det vil ta deg omtrentlig 20-30 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om din rolle i bedriften, hvordan du opplever at bedriften tilrettelegger for hjemmekontor og innovasjon, og hvordan det er å samarbeide hybrid i team. Det vil bli tatt lydopptak fra intervjuet, som vil bli brukt slik at jeg kan transkribere datamaterialet.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun student som vil ha tilgang til opptakene. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Det vil ikke oppgis informasjon som kan gjenkjenne deg i selve publikasjonen.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. Juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamateriale slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Student Kristin Uppstad.  
E-post: [kris-upps97@hotmail.com](mailto:kris-upps97@hotmail.com) eller mobil: 94890191
- Veileder Anders Emil Tobias Otterbring. E-post: [tobias.otterbring@uia.no](mailto:tobias.otterbring@uia.no) eller telefon +47 38 14 23 97
- Personvernombud UiA, Trond Hauso.  
E-post: [Personvernombud@uia.no](mailto:Personvernombud@uia.no) eller telefon +47 936 01 625.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Håper du vil delta i mitt forskningsprosjekt!

Med vennlig hilsen

*Anders Emil Tobias Otterbring*  
(Forsker/veileder)

*Kristin Uppstad*  
(Student)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjekte«Hvordan påvirker fleksibilitet på arbeidsplassen ansattes opplevelse av kreativitet og innovasjon?» -En kvalitativ studie av ansattes erfaringer i en fleksibel arbeidshverdag». Jeg samtykker til å delta i masterprosjektet og til at personopplysninger kan brukes slik det er beskrevet. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)