

MASTEROPPGAVE

Emnekode: Navn på kandidat:

MKL310

Robert Haugan, Johanne Kjøren og Hilde Sæterhaug

Ryktet om regnskapsbransjens død, sterkt overdrevet?

Hvordan kan medarbeiderdrevet innovasjon bidra til å utvikle innovasjonsevnen i regnskapsbransjen.

Avhandling avlagt ved Nord Universitet for graden Master i Kunnskapsledelse

Dato: 28.08.2018

Totalt antall sider: 127

Forord

Studiet i seg selv har vært en utviklingsprosess og en fantastisk reise for oss alle tre. Glede, nysgjerrighet, overraskelser og stress har fulgt oss i nesten tre år. Til tider har det vært krevende å balansere mellom jobb, familie og studier, men vi ser tilbake på en utrolig periode som har gjort noe med oss. Vi har åpnet øynene og blitt bedre rustet til å se sammenhenger, innta flere perspektiver, samtidig som vi har blitt mer reflektert. Vår verktøykasse har også blitt tyngre. Vi vil rette en stor takk til Øystein Rennemo og Toril Oddane som gjorde oppstarten på studiet til en arena hvor vi følte trygghet og støtte og dermed la rammene for i det hele tatt å kunne lære.

Takk til bedriften og ansatte som velvillig har stilt opp og delt sine erfaringer og tanker omkring vårt tema i vår masteravhandling. Det har for oss vært lærerikt og nyttig og gitt oss økt innsikt og kunnskap.

Vi er alle tre voksne med jobber i det private næringsliv og vårt samarbeid har vært en læring i seg selv. Når vi startet denne reisen, var det vel ingen av oss som helt visste hva vi gikk til og heller ikke hvordan det skulle gå, men vi har stått på, hentet krefter fra hverandre og hatt en støttende tilnærming. Tilløp til frustrasjon har det vært, men vi vet at dette er en del av prosessen rundt oppgaveskriving og samarbeid i gruppe. Mye læring har skjedd, vi har tilegnet oss kunnskap og forhåpentligvis blitt litt klokere.

En takk også til Liv Ågot Hågensen som bidratt med gode og til tider kritiske spørsmål og refleksjoner.

Til slutt må vi rette en stor takk til vår veileder, Johan Elvemo Ravn som har vært en støtte og bidratt med gode samtaler og betraktninger omkring våre tema. Ikke minst har han kommet med oppmuntrende heiarop, spesielt i den fasen hvor frustrasjonene var størst.

Tusen takk også til våre familier for tålmodighet og støtte gjennom denne perioden. Dere fikk rett; vi klarte det!

Tiller, 28.august 2018.

Robert Haugan, Hilde Sæterhaug og Johanne Kjøren

Sammendrag

Ryktet om regnskapsbransjens død, sterkt overdrevet?

Verden er i rask endring, globalisering øker og det skjer enormt mye innen teknologi blant annet med robotisering og automatisering. Bedrifter i alle bransjer opplever krav til omstilling og endring. Dette medfører økt fokus på innovasjon og utvikling for å overleve og tilpasse seg stadig endrede betingelser. Regjeringens Stortingsmelding nr. 7; Et nyskapende og bærekraftig Norge (2008-2009) viser til at det som oftest er i den enkelte bedrift innovasjonen foregår og at medarbeiderinvolvering spiller en avgjørende rolle i hvorvidt dette lykkes. Aasen, Møller & Eriksson (2013) viser til involvering av medarbeidere på nye måter slik at utvikling av kunnskap og å skape nye muligheter kan bidra til at norsk arbeidsliv blir vesentlig mer innovativt og omstillingsdyktig. Vi har derfor valgt å rette søkelyset på medarbeiderne og medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i vårt forskningsarbeid.

Vår oppgave omhandler regnskapsbyråbransjen, en bransje som nå er sterkt påvirket av endringer. To av oppgaveforfatterne jobber i denne bransjen.

Vår problemstilling ble derfor utformet slik:

Hvordan kan medarbeiderdrevet innovasjon som et verktøy bidra til å utvikle regnskapsbyråets innovasjonsevne?

Problemstillingen ble operasjonalisert gjennom følgende to forskningsspørsmål som beveger seg rundt dimensjonene, individet og organisasjonen:

- Hvilke kulturelle trekk har betydning for innovasjonsevnen?
- Hvilke personlige egenskaper er viktig for kreativiteten og innovasjonsevnen?

Vi forskning er kvalitativ. Vi har intervjuet fire ansatte i et regnskapsbyrå. I tillegg har vi benyttet sekundærdata fra intervju i sammenheng med byråets oppstart av en MDI-prosess. Vi anser vår forskning til å være et casedesign hvor casen er regnskapsbyrået som vi har gitt det fiktive navnet Regnskapsleveranse AS.

Vårt teoretiske rammeverk for denne oppgaven tar utgangspunkt i tidligere forskning omkring medarbeiderdrevet innovasjon og organisasjonskultur. I tillegg benytter vi teoretiske perspektiver knyttet til individets kreative egenskaper, spesielt i lys av utvikling og endring.

For å avgrense oppgaven har vi har sett på betingelser for MDI og ikke konsekvenser av MDI.

Tidligere forskning på MDI trekker fram ni kulturelle trekk som kjennetegner de som har lyktes godt med dette. Disse trekkene hevdes å være engasjement, trygghet, tillit, samarbeid, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet (Amundsen mfl., 2011). Våre samlede funn viser på et overordnet nivå at Regnskapsleveranse AS har mange av disse ni kulturelle trekkene.

Av de kulturelle trekkene, skiller samarbeid seg ut som det viktigste. Når samarbeidet omhandler nye og ukjente områder, tyder funnene på at dette ikke fungerer optimalt. Vårt forskningsarbeid synliggjør samarbeid som avgjørende for å skape et innovativt miljø, og det må skje på et kollektivt nivå i hele organisasjonen. Vi ser også at om samarbeid skal fungere, så må flere av de andre kulturelle trekkene være på plass, blant annet trygghet i organisasjonen, tillit til hverandre og åpenhet.

Mye er lagt til rette i organisasjonen, men manglende kompetanse og erfaring med innovasjon, MDI og gjennomføring av slike prosesser, gjør at prosessene stopper opp. Medarbeiderne forsøker dermed å finne løsninger selv uten å be om råd og involvere kolleger. Dette viser behov for økt kompetanse, øvelse og erfaring i MDI-prosesser og innovasjonsledelse. Lederstøtte er i denne sammenhengen helt avgjørende.

Vi har synliggjort utfordringer med de sterke arbeidslivstradisjoner fra regnskapsbransjen som skaper noen begrensninger for innovasjonsevnen. Vi har indikatorer på at den enkeltes tanker om sin egen rolle og bransje i seg selv blir et hinder for kreativiteten og nyskapingen. En av utfordringene er å evne å bryte ut av det daglige mønsteret og finne mot og tid til å lage et nytt mønster. Det mest framtrædende funnet som begrenser innovasjonsevnen, er mangelen på tid. Dette kan handle om tradisjoner og mønster der manglende tid har blitt en «sannhet» i bransjen. Det kan tyde på at arbeidslivstradisjonene påvirker og begrenser tidsbruk til kreativt og nyskapende arbeid.

Når det gjelder de personlige kreative evnene, framstår relasjonskompetansen som en av de viktigste komponentene for den kreative evnen. Vi ser også tegn på at selve rollen som kreativ er uvant. Det samme er prosessen videre etter idéunnfangelsen. De individuelle kreative evner begrenses av tanker om stereotyper og mentale forestillinger. Dog kan vi se tydelige spor av utvikling og endring i innovativ retning, påvirket av selve MDI-prosessen og oppmerksomhet mot innovasjon. Vår forskning viser også betydningen av individets motivasjon og ekspertise, altså kompetanse i denne konteksten. I regnskapsbransjen hvor man ofte er opptatt av å finne ett korrekt svar på et problem, er det viktig med divergent tenkning, det vil si å se om det

finnes flere muligheter. Det blir også viktig å frigjøre seg fra gamle vaner og skape nye. I tillegg må man ha evne til å tåle usikkerhet.

Innhold

1. Innledning.....	1
1.1. Aktualisering av tema.....	1
1.2. Valg av tema.....	2
1.3. Problemstilling og forskningsspørsmål.....	5
1.4. Oppgavens struktur.....	6
2. Teoretisk rammeverk.....	8
2.1. Oversikt.....	8
2.2. Avgrensning.....	9
2.3. Vårt perspektiv – en verden i endring.....	10
2.4. Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI).....	12
2.4.1. Om kreativitet og innovasjon.....	13
2.4.2. Innovasjon - Å manøvrere i ukjent terreng.....	18
2.4.3. Betingelser for MDI.....	21
2.5. Kultur for innovasjon.....	29
2.5.1. Slik gjør vi det her.....	29
2.5.2. En kultur for MDI.....	31
2.5.3. Negative konsekvenser av MDI.....	33
2.6. Det kreative individ.....	34
2.6.1. Kreativitet for alle?.....	34
2.6.2. Kreative egenskaper hos den enkelte.....	36
2.7. Oppsummering teoretisk perspektiv.....	40
3. Metodisk tilnærming.....	42
3.1. Vitenskapsteoretiske betraktninger.....	42
3.1.1. Vårt vitenskapelige ståsted.....	44
3.1.2. Kvantitativ eller kvalitativ metode.....	45
3.2. Forskningsdesign.....	46

3.2.1.	Case som forskningsdesign.....	47
3.3.	Metode.....	48
3.3.1.	Innsamling av data	49
3.3.2.	Analyseprosessen	54
3.3.3.	Reliabilitet og validitet	55
4.	Empiriske funn	59
4.1.	Presentasjon av case	59
4.2.	Empiri - sekundærdata.....	60
4.3.	Empiri - primærdata	62
4.3.1.	Ledelse og medvirkning i MDI-prosessen.....	62
4.3.2.	Kreativ jeg?.....	65
4.3.3.	Hva hindrer meg i det kreative?.....	68
4.3.4.	Samarbeid - formelle og uformelle møteplasser.....	70
4.3.5.	Organisasjonskultur - stolthet og glede i vår organisasjon?.....	72
4.3.6.	Veien videre - vil Regnskapsleveranse AS lykkes?.....	75
5.	Drøfting.....	76
5.1.	Tradisjoner og myter i bransjen	77
5.1.1.	Arbeidslivstradisjon.....	77
5.1.2.	Tida har skylda!	81
5.2.	Om Samarbeid - «Fire øyne ser bedre enn to».....	83
5.2.1.	Å være en medspiller.....	83
5.2.2.	Ledelsestøtte	87
5.2.3.	Kunderelasjoner – «Må jeg snakke med kunden?».....	89
5.3.	Personlige egenskaper – «Angår dette meg?»	91
5.3.1.	Kreativ jeg?.....	91
5.3.2.	Kunnskap og ekspertise skaper kreativitet eller står den i veien for innovasjon?	
	94	
5.3.3.	Motivasjon - «En god vilje drar et stort lass».....	95

5.4.	En verden i bevegelse – kontinuerlig endring.....	98
5.4.1.	«Jovisst gjør det vondt når knoppen brister».....	99
6.	Oppsummering og konklusjoner - «Framtiden er endring».....	104
6.1.	Innledning	104
6.1.1.	Forskningsspørsmål 1	105
6.1.2.	Forskningsspørsmål 2.....	106
6.1.3.	Problemstilling	107
6.1.4.	Konklusjon.....	108
6.2.	Veien videre	108
7.	Bilde- og figuroversikt.....	110
8.	Referanser.....	111
9.	Vedlegg.....	116
9.1.	Intervjuguide	116
9.2.	Intervju - sjekkliste.....	117
9.3.	Godkjenning - NSD Personvernombudet	118

1. Innledning

1.1. Aktualisering av tema

Den teknologiske utviklingen beveger seg raskt, med store fremskritt innenfor digitalisering og robotisering. Digitalisering standardiserer og tilrettelegger utveksling av data på en enklere og standardisert måte. "Big data", store talldata, gir ny innsikt og kunnskap som ikke var tilgjengelig tidligere. Dette er daglig tema i media og det er mye som tyder på at hastigheten vil øke ytterligere framover og medføre store endringer i arbeidsmarkedet. Mange jobber vil forsvinne og nye jobber vil komme til. Det vil være vanskelig å spå framtida. I sin nyttårstale 1.januar 2018 sa Erna Solberg at "det viktigste for Norge framover er å skape flere lønnsomme jobber i privat sektor". Videre sier hun at det er "gründere, forskere og dyktige mennesker i dagens bedrifter som må skape mulighetene". Temaet for NHOs årskonferanser i 2018 var "Verdien av arbeid". Håkon Haugli, direktør i Abelia - NHO sier i en kommentar at "satsing på teknologi, forskning og innovasjon er en forutsetning for fremtidens velferd". En av grunnene til dette mener han har sammenheng med globalisering, digitalisering og urbanisering og at tilgang på kompetanse er avgjørende (Haugli, 2018).

Når endringstakten akselererer, krever dette ny kunnskap, idéskaping og økt globalisering (Chan Kim & Mauborgne, 1999; Senge med flere 1999, gjengitt i Martins & Terblanche, 2003). Innovasjon hevdes av mange å være avgjørende for kunnskapssamfunnets langsiktige økonomiske utvikling (Drucker, 1993, Fagerberg mfl., 2005, Nonaka & Takeuchi, 1995, gjengitt i Oddane, 2017) og kreativitet hevdes å være den viktigste lederegenskapen (IBM, 2010). Kunnskapsbaserte virksomheters suksess og videre utvikling avhenger av kreativitet, innovasjon, nytenkning og oppfinnsomhet. Dette krever endringer, ikke bare på individnivå, men også på organisasjonsnivå (Read, 1996, gjengitt i Martins & Terblanche, 2003).

Norge og de nordiske landene har lange tradisjoner for satsning på medvirkning som en viktig del av arbeidslivet. Dette beskrives blant annet i St.meld. nr. 7 Et nyskapende og bærekraftig Norge (2008-2009). Arbeidsmiljølovens §4-2 lovfester tilrettelegging for arbeidstakers medvirkning, faglig ansvar og innflytelse. *Den skandinaviske modellen* er en benevnelse som beskriver samfunnet slik det oppfattes i Danmark, Norge og Sverige og preges av høy grad av likhet for alle, deriblant et sterkt fokus på relasjonsbygging og stor grad av selvstyring og selvledelse (Rennemo, 2011). Norsk og nordisk arbeidsliv preges i stor grad av fokus på det

sosiokulturelle arbeidsmiljøet med involvering av medarbeidere, flat organisasjonsstruktur, høy grad av autonomi og tillit hos og blant medarbeidere (ibid.).

Med dette som bakteppe, ønsker vi å rette oppmerksomheten mot medarbeiderne som ressurs og hvordan organisasjoner kan skape utvikling og innovasjon gjennom å legge til rette for involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser. Med økende kostnadspress og raske endringer i markedet samt krav om fornyelse, må virksomhetene utnytte ethvert konkurransefortrinn. De må ligge i forkant, med blant annet nye produkter og tjenester og forbedring av produksjonsprosessene. Utvikling av bedriftenes unike ressurser - medarbeiderne, og kompetansemobilisering blir opplagt stadig mer avgjørende for innovasjonsevnen i virksomhetene. Lønnsom verdiskapning og innovasjonsevne blir avgjørende. Når vi i tillegg tar i betraktning Nordens ledelseskultur der det er korte veier til beslutninger, og mange beslutninger er basert på medarbeiderinvolvering og samarbeid, forstår vi at Norge og Norden har andre betingelser enn ellers i verden for innovasjon (Aasen, Møller & Eriksson, 2013).

1.2. Valg av tema

"Robotene vil revolusjonere regnskapsbransjen" (Seikkula, 2015). "Står regnskapet for fall?" (Brandvold, 2017). Dette er bare noen av medias overskrifter om regnskapsbransjen. To av gruppas medlemmer jobber i denne bransjen og har lenge vært engasjert i temaet og over gjennomsnittet interessert i det som skjer.

Christine Lunde Larsen, administrerende direktør i Regnskap Norge, profesjons- og bransjeforeningen for autoriserte regnskapsførere i Norge, sier i en artikkel i E24 11. januar 2018, at "ryktet om vår død er sterkt overdrevet". Videre sier hun at bransjen er oppmerksom på at rundt 45 % av de oppgavene som gjøres manuelt i dag, vil bli automatisert innen fire til fem år. Hun hevder at bransjen har jobbet målbevisst i flere år med å tilpasse seg en arbeidshverdag som i økende grad dreier seg om å være rådgivere for sine kunder, i stedet for bilagsføring, avstemming og andre oppgaver som med fordel kan automatiseres. Lunde tror at hvis bransjen forholder seg aktivt til nye muligheter, vil sysselsettingen opprettholdes. Samtidig medfører dette at kompetansebehovet i byråene i stor grad vil endres, blant annet innen teknologi og kommunikasjon. De blir i større grad nødt til å tilpasse seg kundenes behov, ta i bruk nye digitale løsninger og ha fokus på innovasjon og nye tjenester. Historisk sett har regnskapsbransjen vært preget av stabilitet og lite endringer, men dagens situasjon er en helt annen. Bransjen består i dag av ca. 2800 autoriserte

regnskapsførerbedrifter, og totalt rundt 30000 ansatte (Azets.no). Norges Handelshøyskole (NHH) hadde i 2016 en kvantitativ spørreundersøkelse om regnskapsbransjen. Et av funnene der var at regnskapsførerbedrifter i svært stor grad har ledelse som er operative og har fokus på produksjon og lite på strategi og utvikling. 53 % av arbeidstida si bruker de på fakturerbart arbeid og kun 7 % til utvikling av bedriften. Dette i seg selv er en stor utfordring, Vi står oppe i et paradigmeskifte som får store konsekvenser både for medarbeiderne i bransjen, tjenester som leveres og samhandling med markedet for å nevne noe. Ifølge Regnskap Norge, betjener bransjen nærmere 400 000 kunder, hvilket tilsvarer rundt 70% av det totale antall bedrifter i Norge, altså en betydelig del av norsk næringsliv (Regnskap & Økonomi, 2018). Skal bransjen fortsatt beholde denne sterke posisjonen, må endringene skje i takt med omgivelsene. Hovedfunnene i undersøkelsen til NHH (2016), er at det ikke er noen sammenheng mellom økt lønnsomhet og endringsvilje. Tvert imot viser undersøkelsen at de mest lønnsomme bedriftene er de som har sterkt fokus på lønnsomhet, utfakturering, mye overtid og har en prestasjonskultur. Dilemmaet er altså at disse variablene ikke henger positivt sammen med endringsvilje. I en bransje der det er sterkt behov for endring, kan det tenkes at disse bedriftene vil klare seg på kort sikt, men at de vil få utfordringer på lang sikt. Samme undersøkelse viser at de bedriftene som var mest endringsvillige, har ledere som bryr seg om sine medarbeidere, hjelper de med å se problemene fra flere perspektiver og har en kultur basert på mestring, heller enn prestasjoner. I tillegg opplever bedriftene som har fokus på mestring, feedback og støtte fra sine kolleger som viktige faktorer.

Stian Brandvold i VIEW Ledger skriver i sin artikkel "Står regnskapet for fall? ": *"Av alle bransjer som er under endring som følge av digitalisering og robotisering, er kanskje regnskapsbransjen den mest utsatte. Regnskap og økonomistyring har blitt langt mer digitalt enn det en gang var, men det utføres fortsatt mange manuelle prosesser. Disse prosessene vil automatiseres, fordi det finnes teknologi som kan utføre de raskere og mer nøyaktig. Regnskapsførere er i stor grad opptatt av å jobbe med korrekthet og med to streker under svaret. Så lenge det kan være to streker under svaret, vil oppgaven kunne erstattes av smart automatikk"* (Brandvold, 2017).

Øystein Moan, konserndirektør i Visma, spår fortsatt vekst for bransjen og at de fortsatt har "posisjonen som kundens «økonomibutler» – en som kan hjelpe uansett hva kunden ber om innen økonomiområdet " (2017, regnskapnorge.no). "Man jobber ikke først og fremst med tall, men med mennesker".

Gjennom vårt studium i Kunnskapsledelse på Nord Universitet, utarbeidet vi tidligere en prosjektoppgave med medarbeideren i fokus. Denne var basert på en *kunnskapsstatus om Medarbeiderdrevet Innovasjon* (heretter kalt MDI), som vi ble nysgjerrige på. Den er skrevet av NTNU Samfunnsforskning og IRIS på oppdrag fra Nærings - og Handelsdepartementet, 2011 (heretter referert som Amundsen mfl.) og har til formål å skape et kunnskapsgrunnlag for å gi økt forståelse for hva MDI er, hva som har betydning for utvikling av MDI, og hvilke effekter bruk av MDI kan ha for virksomheter og for samfunnet. I lys av perspektiv for kompetanseutviklingsstrategi og innovasjon så vi i vår prosjektoppgave på mulige veier videre for regnskapsbransjen og hvordan de må tilpasse seg omveltninger som skjer. Som er direkte konsekvens av vårt arbeid med dette, satte vi i gang et prosjekt med innføring av MDI i byrået hvor to i vårt forskerteam jobber, som vi har gitt det fiktive navnet, Regnskapsleveranse AS. Prosessen ble satt i gang september 2017 med bistand fra en ekstern konsulent. Første steg i prosessen var intervju av alle ansatte, deretter en dag workshop med alle ansatte. Vår nysgjerrighet er nå om igangsetting av en slik prosess vil ha positive effekter på de ansattes og organisasjonens evne til å møte framtida. Kan MDI som verktøy gjøre byrået bedre i stand til å bli mer innovative og i så fall hva skal til for å lykkes med dette?

1.3. Problemstilling og forskningsspørsmål

I kjølvannet av vårt tidligere gjennomførte prosjektarbeid, så vi muligheter til å gå videre med medarbeiderdrevet innovasjon som tema gjennom prosessen som ble satt i gang i

Regnskapsleveranse AS.

På bakgrunn av dette, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

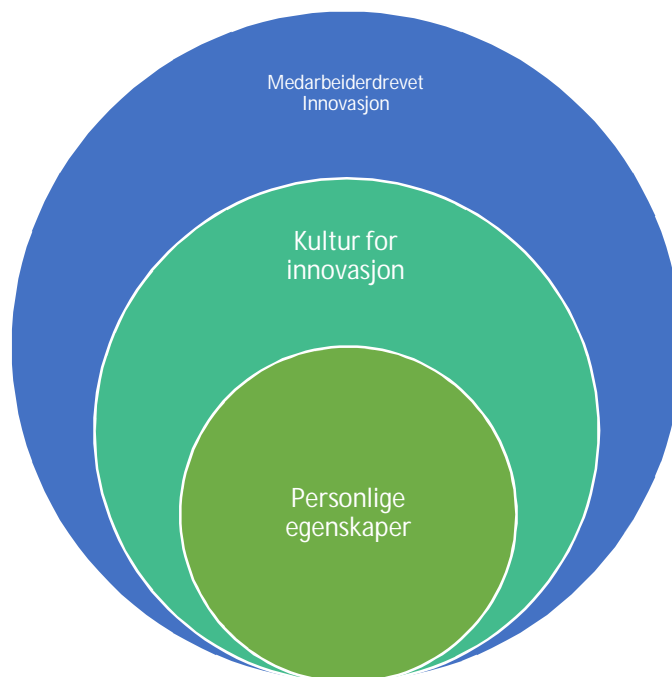
Hvordan kan medarbeiderdrevet innovasjon som et verktøy bidra til å utvikle regnskapsbyråets innovasjonsevne?

Vårt formål med oppgaven er å se hvordan MDI som et verktøy kan bidra til at organisasjonen blir i stand til å innovere. Videre gjør vi avgrensninger gjennom våre forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene kretser rundt to nivå, der vi på organisasjonsnivå ønsker å finne hvilke kulturelle trekk i vår case som bygger opp under innovasjonsevnen. I tillegg til ser vi på det individuelle nivået og hvilke særtrekk som er viktig for innovasjon og kreativitet. Vi har derfor utformet følgende forskningsspørsmål til å bidra til å svare på problemstillingen:

FORSKNINGSSPØRSMÅL:

- Hvilke kulturelle trekk har betydning for innovasjonsevnen?
- Hvilke personlige egenskaper er viktige for kreativiteten og innovasjonsevnen?



Figur 1. Illustrasjon av sammenheng mellom problemstilling og forskningsspørsmål

Figur 1 illustrere sammenhengen mellom problemstillingen og forskningsspørsmålene. Denne synliggjør på en forenklet måte kulturelle trekk og personlige egenskaper som delelementer i en MDI-prosess og at MDI er avhengig av disse elementene for å fungere på en god måte.

1.4. Oppgavens struktur

Innledningsvis har vi løftet blikket og gjort en betraktning på samfunnsnivå og satt dette i sammenheng med vårt forskningstema. Vi har videre redegjort for bakgrunnen for vårt valg av tema og veien fram mot problemstilling.

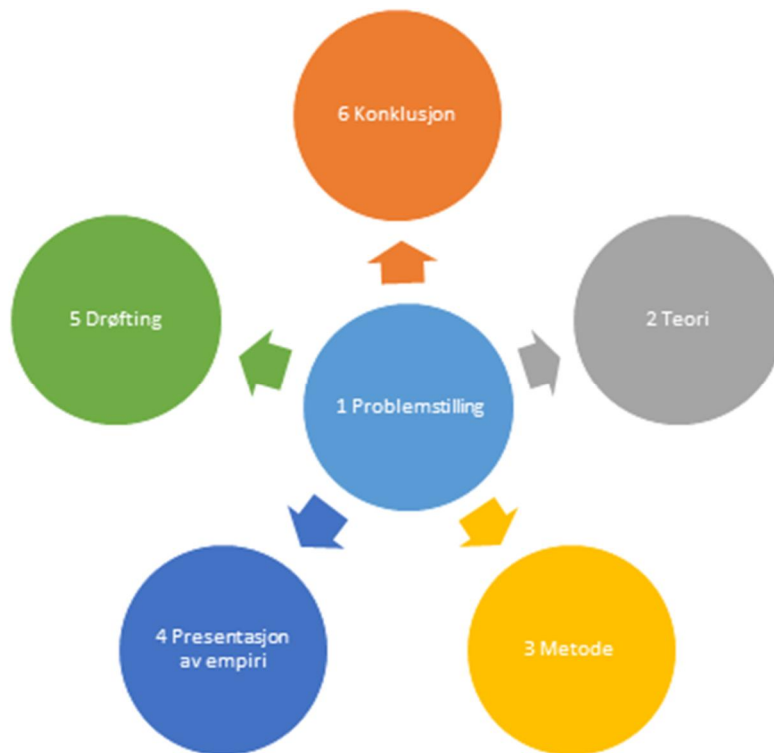
Kapittel to presenterer de teorier vi har lagt vekt på. Vi trekker inn et filosofisk prosess-syn om en verden i bevegelse. Videre presenterer vi forskning omkring MDI fra Norge og Norden, herunder kulturelle trekk som er av betydning. I dette ligger også teorier og presentasjoner av begrepet innovasjon og kreativitet. Siste del av teorikapitlet omhandler det kreative individ og egenskaper for kreativitet. I forlengelsen av dette tar vi med noe forskning som omhandler tankesett og hjernens evne til utvikling.

I kapittel tre presenteres vår metodiske tilnærming omkring vår forskning. Vi gjør rede for våre vitenskapsteoretiske betraktninger samt gir en beskrivelse av vårt forskningsdesign. Videre sier vi noe om innsamling av data, gjennomføringen av intervju og noen betraktninger

omkring analyse. Avslutningsvis i dette kapitlet sier vi noe om reliabilitet og validitet, herunder å forske på egen organisasjon.

I kapittel fire gjør vi en presentasjon av vår empiri, både primærdata og sekundærdata. Sekundærdata presenteres i notats form, mens vi har utstrakt bruk av sitat for presentasjon av primærdata.

I kapittel fem drøfter vi og analyserer den presenterte empiri i kapittel fire opp mot teori slik denne framstår i kapittel to. I tillegg trekker vi inn to av forskergruppas deltakeres egne forforståelser og erfaringer. Avslutningsvis i kapittel seks gjør vi en konklusjon av våre funn og vår forskning.



Figur 2. Oppgavens struktur

2. Teoretisk rammeverk

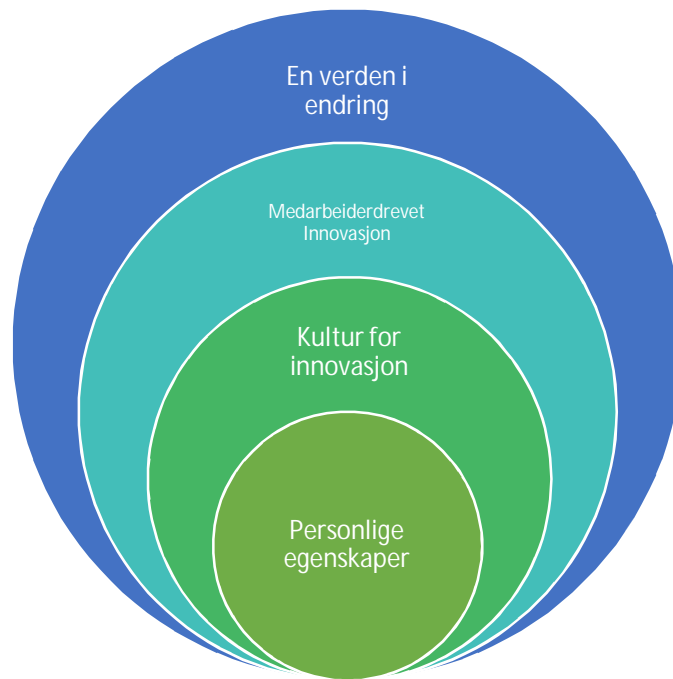
2.1. Oversikt

Formålet med dette kapitlet er å gjennomgå et utvalg av teorier som vi mener kan bidra til å belyse temaet *medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)* med hovedfokus på kultur og individet. Ved å velge ulike teorier ønsker vi å belyse funn fra ulike perspektiver som igjen gir oss ytterligere innsikt.

Innledningsvis i vårt teorikapittel, presenterer vi en filosofi og et perspektiv der vi åpner opp for et grunnleggende syn der *prosess* er utgangspunktet. Prosessperspektivet presenterer en grunnleggende antakelse om «en verden i bevegelse» der vi alle er i kontinuerlig endring og at organisering av noe må ses i et uendelig perspektiv. Dette perspektiv er godt egnet til å se større sammenhenger mellom våre ulike teorier og kan benyttes på både individ og på organisasjonsnivå.

Teori omkring MDI blir deretter belyst siden dette er vårt hovedtema i oppgaven og kjernen i forskningen vår. Det er først og fremst på *betingelser* for MDI som er i vårt søkelys, altså hva som skal til for at en organisasjon blir i stand til å sette i verk en MDI-prosess og lykkes med den. Vi har lagt mindre vekt på konsekvensene av MDI. Grunnen til det er at prosessen med MDI hos vår case er forholdsvis nylig iverksatt og det er for tidlig å se de helt store effektene av prosessen. Vi tar også med andre teorier om kultur og innovasjon for bedre evne å se sammenhengene mellom innovasjon og kultur.

Medarbeideren har nøkkelrollen i MDI og vi gir de kreative egenskapene ekstra fokus med teorier om dette. Egenskaper som kjennetegner kreative mennesker og hvordan kan slike evner utvikles er her vårt hovedfokus.



Figur 3. Teoretisk rammeverk

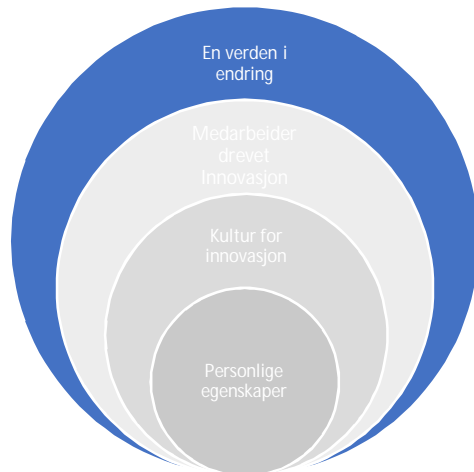
Figur 3 viser en oversikt over vårt teoretiske rammeverk og illustrerer sammenhengen mellom MDI, omverden og våre forskningsspørsmål.

2.2. Avgrensning

Vi har i hovedsak valgt å konsentrere oss om litteratur og rapporter med opphav fra Norge og Norden. Det finnes også litteratur med forskning fra andre land som USA og England. For å besvare problemstillingen vår, mener vi nordiske og norske studier er best egnet, blant annet fordi studiene er nært geografisk og i samme marked. MDI sett fra norske øyne fokuserer på innovasjonsevnen i dette markedet og ansatte i det norske arbeidslivet. Videre er våre arbeidslivstradisjoner annerledes enn de mange øvrige land og markeder.

Det vi kan miste ved å avgrense litteraturen til eget marked og egen «bakgård», er nettopp mangfoldet og hvordan andre land kan praktisere MDI. Vi har uansett holdt fast ved å studere nært for å besvare vår problemstilling.

2.3. Vårt perspektiv – en verden i endring

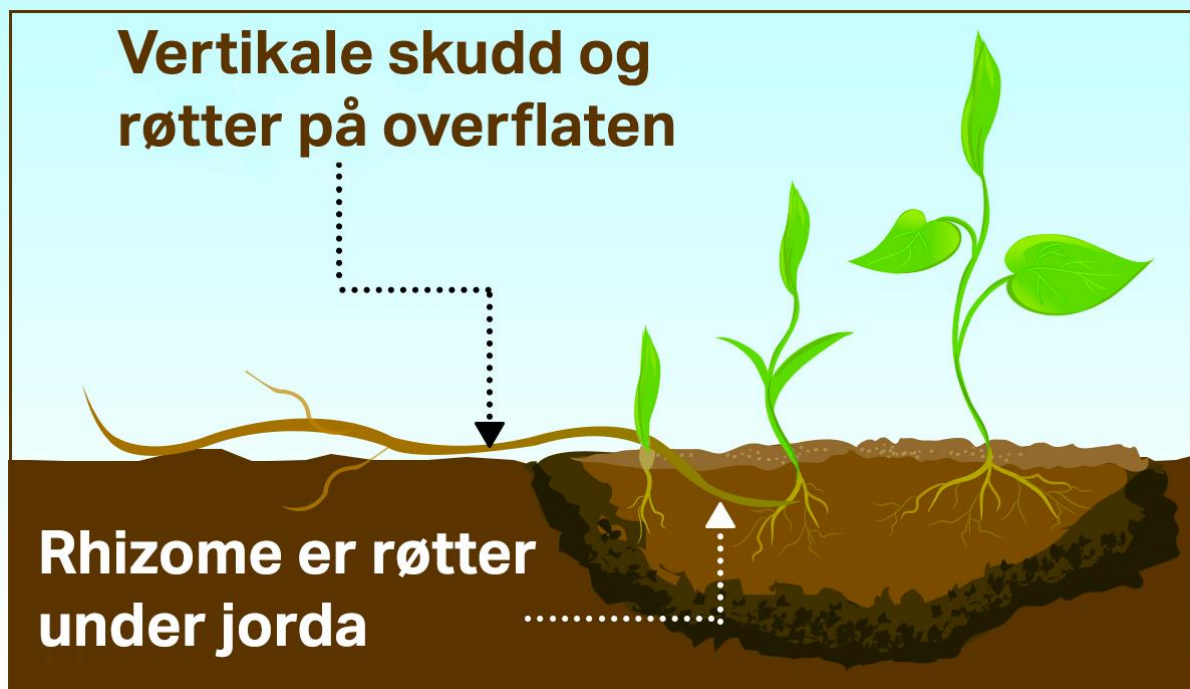


Figur 4. Teoretisk rammeverk *En verden i endring (prosess)*

I det store bildet gjennomfører vi en forskning som er avgrenset til et lokalt regnskapsbyrå i Norge. Dette byrået inngår i et større miljø i regionen og også nasjonalt. Videre strekker miljøet seg utover Norge i et internasjonalt miljø. Disse miljøene har noen fellestrekk ved at de er avhengige av hverandre og har en sammenheng i en eller annen form i avhengige prosesser. For å beskrive prosessene og sammenhengen tar vi frem Tor Hernes sitt prosessperspektiv som viser sammenhenger i små og større miljøer. Teorien setter vår forskning i et større bilde hvor alt er i bevegelse, også vår forskning. Perspektiv er godt egnet til å skildre en verden i bevegelse og i kontinuerlig endring. Dette perspektivet gir mulighet til å se sammenhenger selv om endringene skjer i et rasende tempo.

Den grunnleggende betydningen av ordet *prosess* er å være i bevegelse der ingen ting noen gang avsluttes, og bevegelsen er kontinuerlig. Dette gjelder både mennesker og organisasjoner. Det betyr at ting kan utvikle seg annerledes enn man i utgangspunktet har tenkt og innebærer at du må tenke på deg selv som en person som utvikler evner og kunnskap i takt med de situasjoner du blir konfrontert med. Dine evner ikke er statiske, men i konstant utvikling og du kan mobilisere evner til å løse oppgaver. I dette perspektivet er du en person som er i bevegelse, som tilpasser deg forholdene og som bruker dine tidligere erfaringer til å takle nye utfordringer. Et slikt perspektiv åpner opp for uante muligheter og håp om en framtid der regnskapsbransjen fortsatt vil være i stand til å løse oppgaver, selv om ingen vet hvilke oppgaver som skal løses i framtida (Hernes, 2016).

Metaforen som brukes av Hernes (2016) om planten rhizomet, er godt egnet til å belyse sammenhenger, eksempelvis vise at regnskapsbransjen er i en verden som er i bevegelse. Rhizomet er en slags evig voksende underjordisk plante som avgir horisontale skudd og tilfeldige røtter under sin vekst. Den er i konstant forvandling i form av nye skudd og konstant tilblivelse i form av nye røtter. Planten kan alltid bli annerledes, fordi det kan skyte nye knopper. De nye knoppene er starten på nye stengler, slik at hele rhizomet blir annerledes. Likevel opprettholder den sin helhet slik at de gamle røttene forblir og deltar i ny tilblivelse. At tilvekst skaper kontingents (at det som skjer legger grunnlag for noe nytt) betyr at deres framvekst har et iboende endringspotensial. Skuddene representerer muligheter, forandringer, innovasjoner og dilemmaer. Stengelen på den andre siden representerer tradisjoner, rutiner, innlært praksis, maktkonstellasjoner og normer (ibid.).



Figur 5. Illustrasjon av Rhizomet

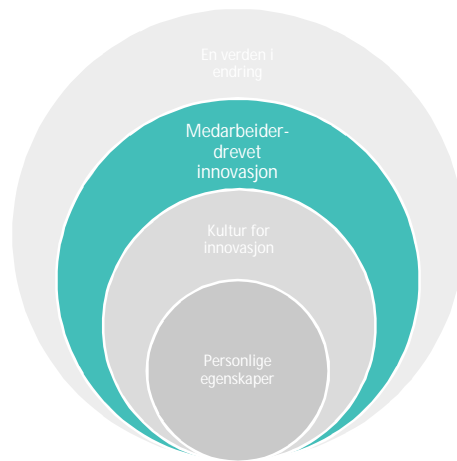
Metaforen viser at alle skudd må starte et sted, som en liten spire, og gir plass til at også det kreative individet kan påvirke en spire i starten. Videre er det umulig å bygge en stengel *ovenfra-og-ned*, men må være noe framvoksende fra noe som *eksisterer* fra før.

Et slikt perspektiv som utgangspunkt for Regnskapsleveranse AS, gir både forståelse for at det finnes muligheter til utvikling og innovasjon, samtidig som vi forstår litt mer av de sterke tradisjonene som bransjen er en del av. Perspektivet kan gi oss et «helikopterblikk» på vår verden i bevegelse, og gir oss en forståelse om valgfrihet. Det gir en forståelse av at vi *velger*

å tilpasse oss og å utvikle oss i takt med omgivelsene. Vi kan *velge* å tro at våre evner er dynamiske og gjør oss i stand til å løse nye oppgaver hvilket kan gi stor grunn til optimisme og tro på framtiden.

Med utgangspunkt i dette perspektivet, er det også naturlig å se på skuddene på planten. Disse representerer nye muligheter, forandringer og innovasjoner og også dilemmaer. Dette leder oss videre til neste tema som er medarbeiderdrevet innovasjon, der utvikling skjer gjennom involvering av alle i organisasjonen og utgangspunkt i en tro på at alle kan bidra.

2.4. Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)



Figur 6. Teoretisk rammeverk. Medarbeiderdrevet innovasjon som et verktøy

I St.meld. nr. 7 (2008-2009) finner vi følgende utsagn: "De fleste nye ideer kommer ikke fra geniale oppfinnere som sitter alene og tenker smarte tanker. Ideene kommer fra mennesker som sammen deler sine innsikter og erfaringer og bruker sin kreativitet til å få frem nye og bedre løsninger." (ibid., s.19). Videre sier utsagn fra samme rapport: "Innovasjon skjer gjerne når medarbeiderne og ledere bruker sine kunnskaper og ferdigheter til å finne nye løsninger på et konkret problem. Undersøkelser viser at selvstendige ansatte gjerne er mer kreative og mer motiverte enn ansatte med mindre grad av selvstendighet i arbeidet." Dette var utgangspunktet for rapporten til Amundsen mfl. (2011) som de utarbeidet på oppdrag fra Handels- og Næringsdepartementet, *Medarbeiderdrevet Innovasjon – en kunnskapsstatus*. Denne rapporten har vært en viktig inspirasjonskilde til vår forskning og bidratt til økt forståelse for dette emnet.

I videre presentasjon av teorien omkring MDI, har vi valgt å starte med noen begrepsavklaringer som bidrar til en forståelse av hva innovasjon er. Her har vi også lagt vekt på kreativitetsbegrepet som en del av det samme. Videre gir vi en oversikt over selve innovasjonsprosessen og noen betraktninger om hva som skal til for at en organisasjon kan bli i stand til å innovere. Deretter går vi inn i teorier fra MDI-forskningen og ser nærmere på de forhold som er viktige når en slik innovasjonsprosess skal bli en del av en organisasjonens «væren» og hva som da skal til, altså betingelser for MDI. En av disse betingelsene, handler om kulturelle trekk som presenteres i et eget avsnitt.

2.4.1. Om kreativitet og innovasjon

Begrepet innovasjon kommer, ifølge Det Norske Akademis Ordbok fra det latinske ordet *innovare* som betyr å 'fornye' " (naob.no). Zaltman mfl. (1973, gjengitt i Gotvassli, 2015) sier at: Innovasjon kan "forstås som enhver ide, praksis eller materiell størrelse som oppfattes som ny for den som tar den i bruk (ibid. s. 179).

Hos Oddane (2017) presenteres innovasjon og kreativitet som to sider av samme sak med følgende definisjoner:

«Kreativitet defineres som en individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig om respons på et åpent problem».

«Innovasjon er en kollektiv, åpen aktivitet som har til hensikt å skape og implementere nye, anvendelige produkter/prosesser slik at de skaper verdier av økonomisk og/eller annen art» (Oddane, 2017, s. 15).

Innovasjon deles gjerne i to ulike kategorier der radikal innovasjon betyr utvikling av helt nye produkter og/eller tjenester og løsning på problemer på en helt ny måte. Dette betyr gjerne en total endring av eksisterende marked og bransje, eller etablering av nye bransjer (Gjelsvik, 2000, gjengitt i Oddane, 2017). Inkrementell innovasjon derimot handler om å forbedre det eksisterende og det som allerede finnes. Endringene ved de inkrementelle innovasjonene er gjerne små, men kan gi stor effekt på grunn av hyppigere forekomst (Ali, 1994, Levin mfl. 1994, gjengitt i Oddane, 2017). Det er viktig å påpeke at det vil være flytende grenser mellom de to typene innovasjon (Oddane, 2017). Hos Regnskapsleveranse AS ser vi altså etter kollektive åpne aktiviteter. Samtidig er det mindre forventninger til økonomiske innovasjoner så tidlig i MDI-prosessen. Vi ser etter både radikal og inkrementell innovasjonsevne, men

forventer ikke å finne tegn på radikal innovasjonsevne. Det er trolig større sannsynlighet for å finne spor av inkrementell da MDI som verktøy hos Regnskapsleveranse AS er nylig innført. Kanskje er det nærmere å bruke terminologien *ideer* eller idearbeid i forbindelse med MDI. Carlsen, Clegg og Gjersvik (2013) bruker begrepet *idearbeid* der hensikten er å bidra til at organisasjoner kan snakke om kreative prosesser og tar utgangspunkt i at profesjonell kreativitet kan være tett knyttet til det daglige arbeidet og noe folk gjør sammen (Goldvin, 2013, gjengitt i Carlsen mfl., 2013). *Ideer* er en form for *væren*, en måte å se verden på som må bidra til en endring i en praktisk setting (ibid.). Teorien er interessant for å belyse om vi finner spor av en slik «væren» i vår empiri eller om det har skjedd noen endringer i tankesettet hos den enkelte. Det er også lett å se paralleller med det filosofiske perspektivet hos Hernes om en verden i bevegelse og i konstant utvikling, altså et tankesett i konstant bevegelse over tid. I forlengelsen av dette, velger vi å ta med oss følgende spennende utsagn videre: «*Måten vi tenker om kreativitet og innovasjon, styrer hva vi faktisk gjør når vi prøver å virkeliggjøre ambisjoner på dette området*» (Oddane, 2017, s.15).

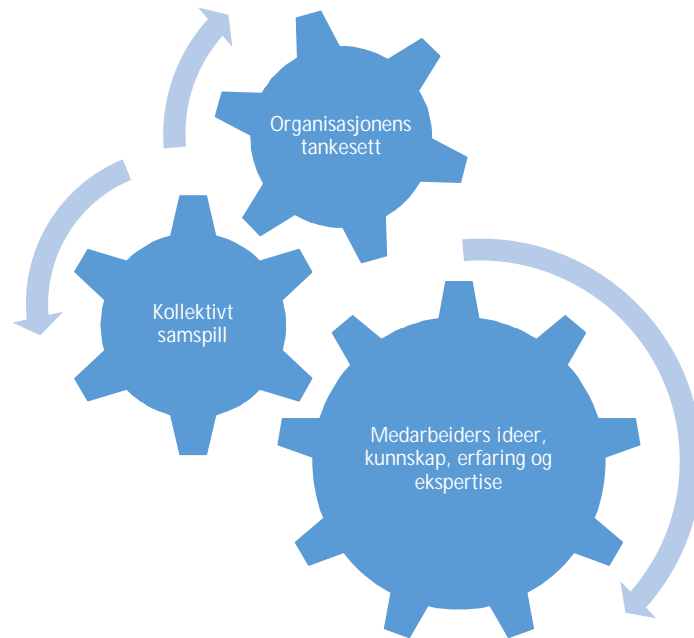
Når MDI fungerer på sitt beste, skapes ideer for utvikling som en integrert del av hverdagen hos organisasjonen, altså en form for *væren*. MDI defineres som "innovasjoner som er frembragt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på systematisk anvendelse av medarbeiderens ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne." (LO, gjengitt i Amundsen mfl., 2011).

Et viktig kjennetegn i MDI er et nært og involverende samarbeid mellom leder og medarbeider. Den kreativiteten og de nye tilnærmingene som den enkelte medarbeider kan representere, ses på som verdifull og åpner opp for muligheter i alle former for utviklingsarbeid (Amundsen mfl., 2011). Det handler om at alle i en organisasjon har "et potensial for kreativitet og kan bidra på arbeidsplassen, forutsatt at det legges til rette for det" (Amundsen mfl., 2011, s. 4 - 5). MDI setter fokus på systematisk anvendelse av medarbeiderens *kunnskap, relasjoner og erfaring* i innovasjonsarbeidet. I motsetning til ledelsesstyrt innovasjon, kan MDI komme nedenfra og ha karakter av "bottom-up"-prosess. MDI kan også ha karakter av "top-down"-prosess der ledelsen inviterer medarbeiderne til aktiv deltakelse og der involveringsprosessen blir en del av bedriftens innovasjons- og strategiplan (Aasen, Møller & Eriksson, 2013).

Kilden til innovasjon er medarbeidernes ekspertise. MDI legger vekt på kunnskaps- og kompetanseutvikling som finnes til dels som læring i arbeidet, altså uformell læring og til dels

gjennom formell læring. MDI kan være skapt av enkeltpersoners ideer og atferd, men som regel et resultat av et kollektivt samspill (Aasen, Møller & Eriksson, 2013).

Vi kan oppsummere definisjonen om hva MDI dreier seg om i figuren under.



Figur 7. Oversikt over MDI –fritt etter Amundsen mfl., 2011.

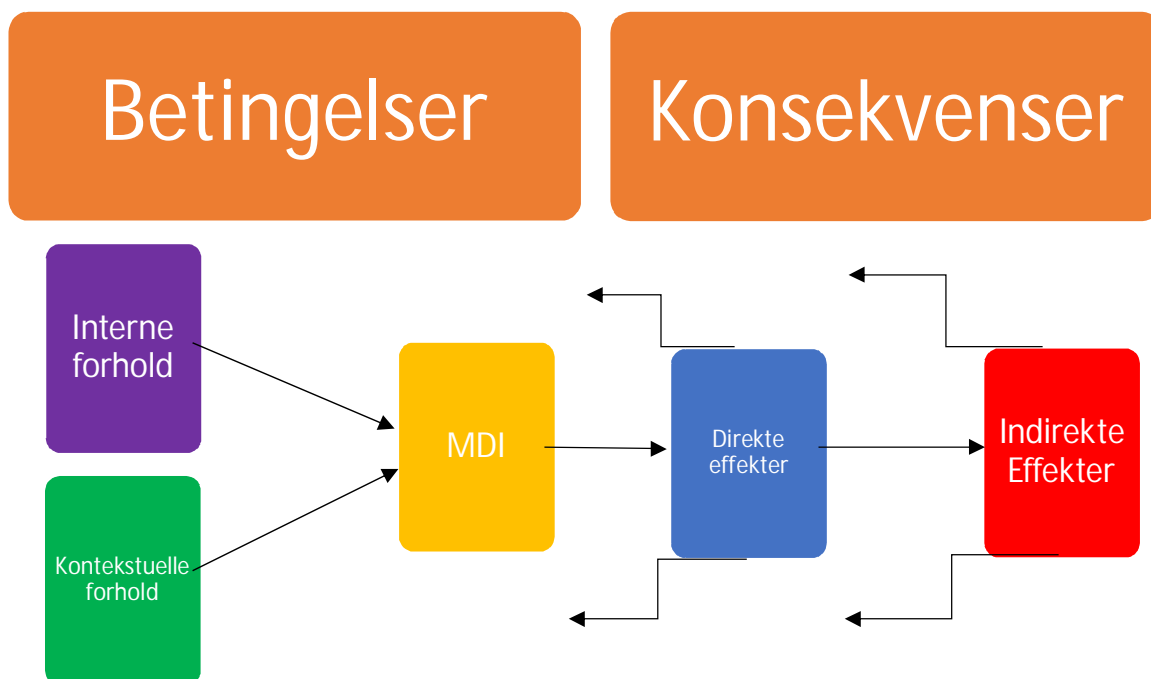
Forskningen på MDI tydeliggjør også at det handler mer om et tankesett i organisasjonene heller enn hvordan man formelt er organisert (Aasen, Møller, Eriksson, 2013).

"Å lykkes med innovasjon krever altså mange ulike typer bidrag, fra mange ulike typer mennesker, som har mange ulike typer kompetanse".

Amundsen mfl., 2011.

Vi vil vektlegge medarbeidernes personlige egenskaper som relasjon i mellom kollega og ledelse og mindre vekt på kunnskapsaspektet/læring. Dette for å avgrense oppgaven.

Figur 8 viser den eksisterende MDI-forskningens hovedfokusområder.



Figur 8. En overordnet modell for kunnskapsstatus – gjengitt fra Amundsen mfl., 2011

Figuren ovenfor viser to fokusområder for forskningen på MDI; *betingelser* og *konsekvenser*. Betingelsene kan deles i to områder; interne forhold og kontekstuelle. De interne forhold er blant annet samarbeidsforhold mellom ledelse og ansatte, samarbeidsforhold mellom kollegaer, grad av autonomi, organisasjonskultur og eksterne relasjoner. De kontekstuelle betingelser er typisk markedsforhold, etterspørsel, produktets livssyklus, konkurransestrategi og arbeidslivstradisjoner.

Videre i vår oppgave ser vi nærmere på betingelsene for MDI. Vi avgrenser til først å se på de interne forhold og betingelser, i hovedsak kulturelle trekk (Amundsen mfl., 2011). Herunder har vi sett på samarbeid som både et kulturelt trekk og som et grunnlag for hele MDI-prosessen. I tillegg ser vi på betingelsene knyttet til enkeltindividets rolle og individets innovative evner og kreativitet. Vi utelater søkelys på partsamarbeid, et samarbeid som også vil påvirke innovasjonsevnen. Videre ser vi i liten grad på Regnskapsleveranse AS sine eksterne relasjoner (i lys av interne forhold). Når det gjelder de kontekstuelle forhold, har vi valgt å rette søkelyset på arbeidslivstradisjoner. Vi vil spesielt se på tradisjonene i bransjen, da vi mener disse har stor betydning for vår case. Andre forhold er selvsagt også viktige, men likevel valgt bort i denne sammenhengen. Eksempelvis vil produktets levetid være relevant i en omskiftene og rask utvikling. Status på noen av regnskapsbransjen eksisterende produkter, er at de er i ferd med å forsvinne. Begrunnelse for å utelate produktets levetid, er at Regnskapsleveranse AS ennå er tidlig i sin MDI-prosess og har derfor ikke levert nye

produkter i markedet. Noe av de samme argumentet ligger til grunn når vi ikke velger å se på i markedsforhold, etterspørsel og konkurransestrategi.

Det andre fokuset er konsekvenser eller effekter av MDI. Direkte effekter kan være kvalitet på produkter, effektivitet og arbeidsmiljørelaterte forhold. De indirekte effektene kan være bedre økonomiske resultater. Her avgrensers vi i vår oppgave til å se på de direkte effektene, spesielt de arbeidsmiljørelaterte forholdene.

For å bli i stand til å innovere, er det åpenbart viktig å få kunnskap og innsikt om emnet (Aasen, Møller, Eriksson, 2013). Det må skapes en kultur i regnskapsbyrået der det blir naturlig å snakke om innovasjon og nye ideer. Innovasjoner eller idearbeid må bli en del av hverdagen og hverdagspraten slik at den enkelte medarbeider og organisasjonens tankesett trekker i en slik retning. Det må bli like naturlig for regnskapsmedarbeideren å sette innovasjon på dagsorden som å utarbeide rapporter til sine kunder.

NTNU Samfunnsforskning AS og IRIS – International Research Institute of Stavanger har på oppdrag fra Nærings- og Handelsdepartementet laget en Håndbok i Medarbeiderdrevet Innovasjon med råd og veiledning i slik prosesser, heretter kalt HMDI. HMDI gir eksempler på ulike verktøy som kan styrke grunnlaget for MDI. De påpeker at det er viktig å gjøre nødvendige tilpasninger til den enkelte organisasjon (Amundsen mfl., 2011). Her gis det beskrivelser av verktøy for utvikling av innovasjonskultur, for idefangst, valg og oppfølging av ideer og verktøy for informasjonsdeling. HMDI er ment som et hjelpemiddel ved etablering av en kultur som fremmer medarbeiderinvolvering (Amundsen mfl., 2011).

Verktøy for idefangst handler om å ta ideene på alvor. Dette krever individuelle tilbakemeldinger og seriøs behandling som igjen bidrar til motivasjon til å bidra. Uavhengig om ideen blir satt i produksjon eller blir forkastet må resultatet av vurderingen av ideen bli synliggjort. Lederne bør gå foran og bruke verktøyene for idefangst, samt stille seg bak og støtte bruk av de aktuelle verktøyene. På veien fram til at medarbeiderne føler at det er naturlig å komme med forslag og ideer og medarbeiderinvolvering er forankret i kulturen, må man stimulere til interessen for å bidra. Å synliggjøre enkeltpersoners bidrag kan være en måte å gjøre det på (Amundsen mfl., 2011).

Fokus på aktiv idéseleksjon og idéutvikling er også et kjennetegn hos de som lykkes med MDI (Amundsen mfl., 2011). Innspill fra medarbeidere, brukere eller eksterne nettverk er viktig for å komme fram til et godt grunnlag for innovasjonsarbeid. Å gi rask tilbakemelding på ideer og forslag er ofte en god praksis (Amundsen mfl., 2011).

2.4.2. Innovasjon - Å manøvrere i ukjent terreng

"Når medarbeidere i virksomheter engasjerer seg for innovasjon, kalles det vanligvis en innovasjonsprosess"

Amundsen mfl. 2011.

Hvordan skal organisasjonen settes i stand til å starte reisen til MDI-verdenen?

Organisasjoner kan grupperes i to hovedkategorier, mekaniske og organiske. Mekaniske organisasjoner framstår som stabile og forutsigbare. Rigid, hierarkisk struktur, tydelige roller og ansvar, kjennetegner slike organisasjoner og disse er ikke optimalt rigget for innovasjon (Burns & Stalker, 1961, gjengitt i Aasen og Amundsen, 2011). Dette kan sammenlignes med det Morgan (2012) beskriver gjennom metaforen *organisasjonen som maskin*. En slik organisasjon er preget av fakta, tall, instruksjoner, kvantifiserte mål, administrative rutiner, organisasjonsstruktur og planer. Etter vår oppfatning kan regnskapsbransjen fortsatt beskrives ved hjelp av maskinmetaforen, hvor rutiner, instruksjoner og tidsfrister er karakteristiske trekk

Når derimot omgivelsene er dynamiske og stiller krav til fleksibel og kreativ respons, kan en organisk organisasjon oppfattes som mer hensiktsmessig for innovasjon. Felles oppgaver og individuelt ansvar redefineres og tilpasses løpende. Kunnskap anerkjennes for sin betydning og finnes overalt i organisasjonen (Aasen & Amundsen, 2011). Flate hierarkier, autonomi på individ- og gruppenivå og bruk av arbeidsgrupper er typiske kjennetegn og kan støtte innovasjon (Arad mfl. 1997, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011). Det betyr at hvis Regnskapsleveranse AS skal rigges for innovasjon, må de trolig bli mer dynamiske enn det som beskrives som bransjens karakteristiske trekk.

Videre er forskere flest enige om at organisasjoner må ha et strategisk innovasjonsfokus for i det hele tatt å kunne bli i stand til å innovere (Amundsen mfl., 2011). Mintzberg og Waters (1985) har beskrevet ulike former for strategi der det på den ene siden er sterke, tydelige planer med handlingene beskrevet på forhånd og på den andre siden en "konsensusstrategi" som er en framvoksende strategi bestående av det som vokser fram kollektivt. Dilemma kan oppstå i balansen mellom struktur og system på den ene siden og frihet og handlingsrom på den andre siden (Simons, 2000, gjengitt i Irgens & Wennes, 2011). Regnskapsbransjen befinner seg trolig på den siden av skalaen som preges av struktur og systemer og det er

usikkert om regnskapsbransjen helt kan slippe taket i strukturen og frigi seg fra tradisjonelle strategier som gjerne er både målbar og retningsbestemt.

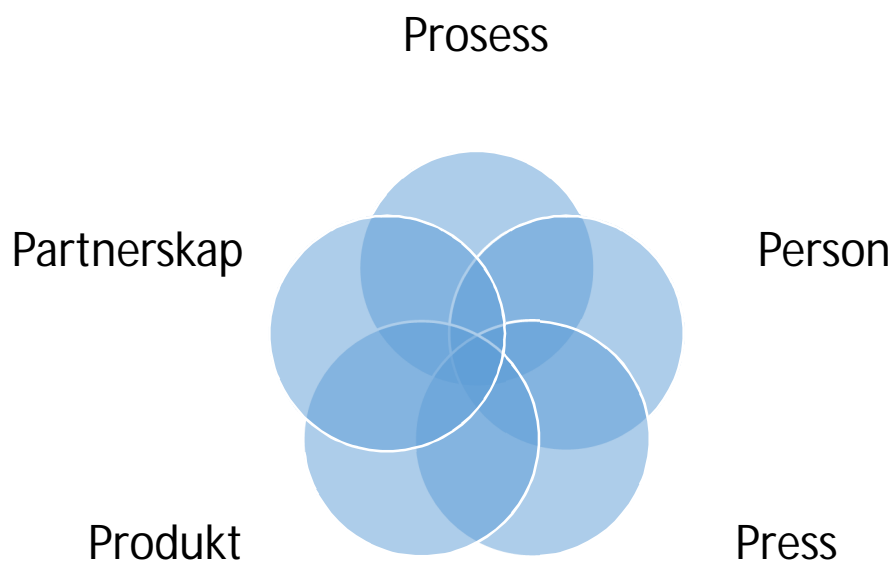
Det er også viktig å se på kompleksiteten i organisasjonene. Dersom det foregår kontinuerlige endringer og prosesser, vil også utvikling av strategi måtte være en kontinuerlig prosess og man må stille spørsmål underveis og være åpen for overraskelser (Rennemo, 2011). Som leder må du ha ett øye på å skape merverdi i de eksisterende prosesser og det andre på forandringer. Disse forandringene kan enten true eksisterende prosesser eller skape nye muligheter (Montgomery, 2008, gjengitt i Irgens & Wennes, 2011). Regnskapsbransjen er nå i sterk endring og en strategi der det legges vekt på involvering av medarbeiderne og stor grad av autonomi, utviklingsmuligheter og fleksibilitet vil være påkrevet. Dette vil også bidra til å hjelpe medarbeiderne til å identifisere egne relevante kompetansekrav og kompetansebehov i sammenheng med utviklingen (Dyer & Holder, 1988, gjengitt i Lai, 2011).

I vår oppgave vil vi ikke søke eller belyse funn knyttet til strategi, men synliggjøre at Regnskapsleveranse AS har en overordnet strategi som er nær en konsensusstrategi, hvor det både ønskes og tillates endring og avvik underveis.

Innovasjonsprosess - perspektivmangfold

Å være i stand til å innovere - innovasjonsevne – handler om evnen til å utvikle og bruke egen og andres kompetanse i utviklings- og innovasjonsprosesser og forutsetter at man trekker aktivt på medarbeideres ideer, kunnskap, erfaringer og impulser fra omgivelsene (Aasen, Møller & Eriksson, 2013).

Modeller kan ofte gi god forståelse og oversikt over kompliserte tema og Oddane (2017) har ved hjelp av sin 5P- modell i så måte bidratt til å skape en bredere forståelse av den komplekse helheten omkring fenomenene kreativitet og innovasjon. Denne modellen fungerer som et rammeverk og er et argument for perspektivmangfold og viser fem områder som spiller sammen og har betydning for innovasjonsevne og kreativitet. Modellen er en visualisering av fem deler uløselig knyttet til hverandre i en større helhet. Vi velger å ta med denne oversikten i vårt teorimateriale og mener den bidrar til å støtte opp om de øvrige teoriene og til å øke vår forståelse og se tydeligere sammenhenger.



Figur 9. 5P-modellen, Oddane (2017).

- *Person* retter søkelyset på kjennetegn, egenskaper og kvaliteter ved kreative personer der de bidrar til framdrift i innovasjonsprosjekt. Denne delen kommer vi tilbake til senere i oppgaven.
- *Prosess* vier oppmerksomheten mot det kollektive nivået og viser innovasjonen som en åpen, kollektiv aktivitet med mange involverte aktører. Prosessen kjennetegnes ved samspill mellom generering av ideer og utvelgelse av ideer.
- Det neste området handler om *Partnerskap*. Her bringes viktigheten av den sosiale, kollektive dimensjonen fram og refererer til gruppens og enkeltpersonenes relasjon og avhengighet av hverandre. Partnerskap henviser til det kollektive fenomen og prestasjon (Carlsen mfl., 2013, Hargadon & Bechky, 2006, Oddane 2017) og beskriver den kollektive innsatsen som noe som representerer noe mer enn det individene kunne skapt og håndtert alene (Hargadon & Bechky, 2006). Samarbeid med andre organisasjoner for å få tilgang til andre ressurser er også en del av partnerskapet (Fagerberg mfl., 2005, gjengitt i Oddane, 2017).
- *Produkt* omtales som nye tanker, ideer, design, systemer og oppfinnelser og er menneskeskapt. Her framheves behovet for refleksjon hos den enkelte og i det kollektive over hva vi egentlig mener med innovasjon (Oddane, 2017).

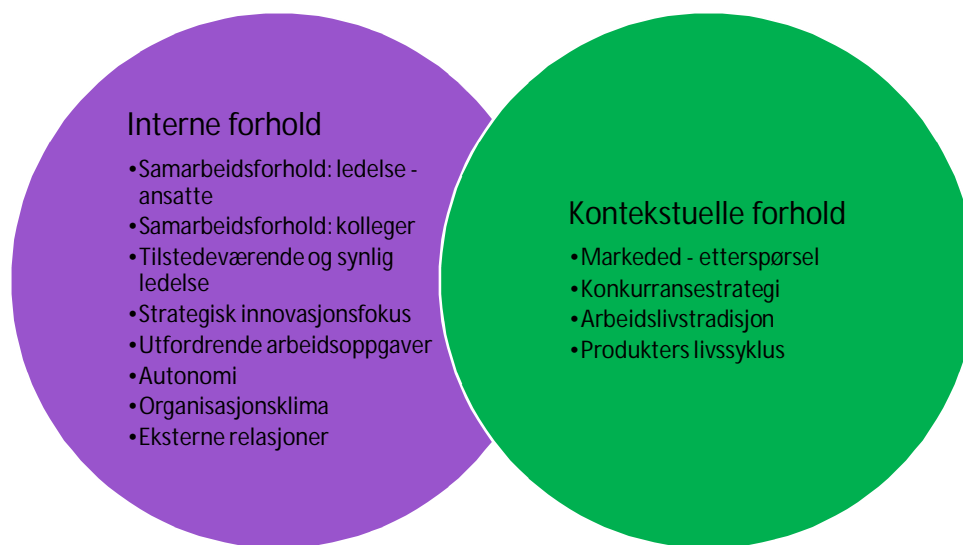
- Det siste området benevnes som *Press* og handler om samspill mellom indre og ytre omgivelser og innebærer mangfold av kompetanse blant involverte. Motivasjon for oppgavene og lagånd er av vesentlig betydning.

Spilling er også inne på noe av det samme. Egenskaper og drivkrefter hos individet, prosesser i selve organisasjonen og i samspill med sine omgivelser understrekes også her (2006, gjengitt i Gotvassli, 2015). Innovasjonsprosessen vil være et resultat av nettverk mellom mennesker på tvers av organisasjoner (Tether, 2002; Chesbrough, 2003; Caloghirou mfl., 2004, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011). En slik prosess kan sees som en konsekvens av forandringer i samfunnet og endringer i rammebetingelser påvirket av konkurranseendringer, ny teknologi og effektivisering (Cantwell, 2005, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011) hvilket er akkurat det regnskapsbransjen nå opplever. Mange av arbeidsoppgavene er blitt effektivisert bort som en konsekvens av ny teknologi og åpenbart en av hovedårsakene til at Regnskapsleveranse AS har startet sin MDI-prosess.

2.4.3. Betingelser for MDI

Vi har nå presentert noen perspektiver omkring en organisasjons grunnlag for innovasjonsprosess.

Videre ser vi nærmere på hva som skal til for at den samme organisasjonen kan bli i stand til å sette i gang en MDI-prosess.



Figur 10. Oversikt over faktorer som påvirker MDI.

Figuren ovenfor viser to områder som forskningen har vist er av betydning for om organisasjonen er i stand til å lykkes med en MDI-prosess (Amundsen mfl.,2011).

Det ene området omhandler interne forhold i en organisasjon. Vi har der sett nærmere på samarbeidsforholdene mellom ledelse og medarbeidere, herunder lederstøtte. Vi har sett på samarbeidsforhold i kollegiet. Videre har vi sett hvordan autonomi støtter opp under MDI. Forhold knyttet til normer for eksplorering handler om kultur og omhandles i eget kapittel.

Det andre området dreier seg om de kontekstuelle forhold der vi ser nærmere på arbeidslivstradisjonen. Denne faktoren presenteres kort i eget avsnitt, og kommer videre igjen i andre sammenhenger i øvrige omtalte forhold.

Samarbeidsforhold ledelse – ansatte / Ledelsesstøtte

God innovasjonsledelse er tilstede når en organisasjon utvikles til å bli i stand til å utnytte potensialet som medarbeidernes kompetanse representerer (Aasen, Møller & Eriksson, 2013). Dette kobler leder og ledelse til en meget avgjørende rolle i MDI-prosessen. *Ledelsestøtte* og

samarbeidsforhold mellom ledelse og medarbeidere, betegnes av flere som en meget betydningsfull enkeltfaktor for å påvirke utvikling av MDI. "Dialog mellom medarbeider og ledere må være tett og konstruktiv" (Tierny mfl., 1999, gjengitt i Amundsen mfl., 2011, s. 6). En ledelse som oppmuntrer medarbeidere til involvering, har vist seg å bidra positivt til motivasjon for jobb og oppgaver (Pelz, 1956, gjengitt i Amundsen mfl., 2011). Videre sier Maher, Plesek & Bevan (2009, s.1): "Lederne har en sterk påvirkning av kulturen i organisasjoner og systemer. Med sin væremåte skaper lederne forhold som enten understøtter eller hindrer innovasjon". Med andre ord; lederen er en kulturbærer, også i lys av innovasjon.

Ledelsesstøtte er også viktig for trivsel, spesielt i faser der hensikten er idemyldring og ved implementering av ideer (Amundsen mfl., 2011). Samtidig gis leder en viktig rolle i faser hvor nye ideer bringes fram. Ideer må tas på alvor og det må gis gode tilbakemeldinger (Amabile, 1998). Forskning viser også at ledere som fremstår som "hel ved" har større gjennomslagskraft, og får sine ansatte til å prestere bedre. Ledelse som er ekte, pålitelige og redelige, er effektive ledere og bidrar positivt til ansattes og organisasjonens yteevne (Kvålshaugen, 2007).

Det hersker en viss uenighet om hvor i innovasjonsprosessen støtte fra ledelsen er viktigst, men det slås fast at det kreves ulik type ledelse i ulike faser. På et tidlig stadium trengs støtte og beskyttelse, mens det i senere faser er mer sentralt at ledelse retter sin innsats mot ressursallokering (Aasen & Amundsen, 2011). Tilstedeværelse og synlighet har også vist seg å være sentralt, gjerne på en uformell måte og i dialog med medarbeidere (LO Danmark, 2006, gjengitt i Amundsen mfl., 2011). Dette bygger tillit og bedrer samarbeidet mellom ledelse og medarbeidere.

Oppmuntring fra ledelse er også av betydning. I dette ligger et behov for å bli sett og anerkjent av ledelsen. Tilbakemeldinger og støtte fra ledere er med og stimulerer til aktivitet og kreativitet (King, 1990, gjengitt i Oddane, 2017) og betyr noe for å opprettholde engasjementet over tid. Å være raus med ros er kjennetegn for god innovasjonsledelse (Oddane, 2017). I tillegg vil det oppleves støttende og motiverende når hele organisasjonen er med og heier og bidrar med oppmuntring, enten med synlige holdninger og systemer eller med gode ordninger for informasjonsdeling (Amabile, 2001, gjengitt i Oddane, 2017). Støtte og oppmuntring ved feil, beskrives også som avgjørende. Innovative organisasjoner må ledes på en slik måte at det skapes en kultur hvor folk tør å prøve ut nye ideer. Lederne må være mer opptatt av å lære av feil enn å straffe de som har gjort det (Aasen, Møller & Eriksson,

2013). Dette kan beskrives gjennom følgende utsagn: «*Innovative grupper og virksomheter lærer ved å «feile seg framover» (Leonard-Barton og Swap, 1999, gjengitt i Oddane, 2017).*

Nyere forskning benytter begrepene *transformasjonsledelse og tillitsbasert ledelse* der disse beskrives om den beste ledelse i sammenheng med innovasjon og kreativitet i organisasjoner (Lai, 2018). Tillitsbasert ledelse innebærer at medarbeiderne får valgfrihet, nødvendige ressurser og høy grad av autonomi, og er basert på et gjensidig tillitsforhold mellom leder og medarbeider. Transformasjonsledelse handler om å inspirere medarbeiderne til å tro på og følge organisasjonens visjon og deres beste og ikke bare ut fra egeninteresse. Det betyr at man må kommunisere mål og visjon på en motiverende måte, appellere til følelser og verdier, gi medarbeiderne utfordringer og variasjon, samt tilby individuell støtte og oppmerksomhet. Det motsatte av dette er transaksjonsledelse som er basert på ideen om at medarbeideren primært er ytre motivert, det vil si motivert av belønning for god ytelse (Lai, 2018).

Å lede basert på tillit, inspirasjon og støtte, må kunne sies å være i god harmoni med grunnlaget for MDI. På et generelt nivå for regnskapsbransjen hvor et flertall av lederne fortsatt er operative og har lite fokus på lederrollen, vil en utvikling av lederrollen i lys av samarbeid med medarbeidere være ekstra viktig.

Samarbeidsforhold kolleger

«*Medarbeiderdrevet Innovasjon handler om samarbeid*». HDMI, 2011.

Samarbeid baseres på den generelle antakelsen om at sosial innflytelse gjennom interaksjon i grupper, er en forutsetning for kreativitet. Samarbeid bidrar til økt idegenerering og ideutveksling (Amundsen mfl., 2011) og utviklende arbeidsgrupper framheves som en av flere positive faktorer for å fremme innovasjon. Mangfold i denne sammenhengen er viktig. Det motsatte, altså grupper bestående av personer med lik bakgrunn og erfaring tenderer til å være enige med hverandre og hindrer dermed kreativiteten (Gladis, 2017). Dette kan vi gjenkjenne i regnskapsbransjen, da en stor del av de som jobber i bransjen ofte har lik utdanning og erfaring. En kultur preget av verdier som fremmer toleranse, mangfold og ulikheter, bidrar til å øke innovasjonsevnen (McLean, 2005, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011). Bakgrunn, alder og erfaring er eksempler på faktorer som bør vurderes ved sammensetning av grupper. Videre vil et kreativt team dele samme mål. De er villige til å hjelpe hverandre og stå på, og

alle verdsetter hverandres kunnskap og perspektiver. Alle ideer fortjener å bli vurdert selv om ikke alle blir satt ut i livet.

Det å etablere nettverk, utvikle team og veilede vil også bidra til å oppnå et omsorgsfullt og skapende miljø. Et skapende miljø avhenger av deltakernes tillit og omsorg til hverandre (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001). En kultur som preges av omsorg og gode relasjoner er til god støtte for innovasjons- og kreativitetsevnen. Det samme kan sies om en hjelpende kontekst. Der det finnes omsorg, finnes det hjelp å få. Hjelp kobles også opp mot ekspertise. Jo mer ekspertise du har, jo større ansvar har du for å bidra samtidig som du må sørge for at hjelpen er tilgjengelig. Hvilken nytte har man av sin regnskapsførerkollega hvis hun aldri er tilgjengelig? En hjelpende atferd bidrar til ingen i organisasjonen blir møtt med fordømmelse, og det er lov til å prøve og feile (Hargadon & Bechky, 2006, Cummings & Oldham, 1997, gjengitt i Aasen mfl., 2011). Her er det viktig å være oppmerksom på at negative tilbakemeldinger kan hemme utvikling av ny kunnskap og gode ideer (Von Krogh mfl., 2001). Dette beskrives ikke i like stor grad hos Amundsen mfl., At organisasjonen heier på de som viser mot til å eksperimentere, er av stor betydning og bidrar til at ideer kan blomstre. Man trenger mot til å si høyt hva man mener eller gi tilbakemelding som en del av prosessen som hjelper andre å vokse (Von Krogh mfl., 2001).

«Courage is not the absence of fear, but rather the judgement that something else is more important than fear.»

No Peaceful Warriors! (1991) James Neil Hollingworth.

En hjelpende kontekst omtales også hos Hargadon og Bechky (2006) som i sin artikkel "When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work" har sett på hvordan løsning av problem og kreative prosesser noen ganger flyttes fra individuelle prosesser til å skje i kollektive interaksjoner gjennom nettopp en hjelpende kontekst.

"In today's rapidly changing environments, the complexity of problems requires solutions that combine the knowledge, efforts, and abilities of people with diverse perspectives

(Brown and Eisenhardt, 1998, Eisenhardt, 1990, gjengitt i Hargadon & Bechky, 2006).

Dette perspektivet legger til grunn at eksisterende ideer og kunnskap kombineres og blir til nye kreative ideer med stor verdi. For å få til det kreative kollektiv, er det fire komponenter som ifølge Hargadon og Bechky (2006) bidrar.

Søke hjelp: her inviteres andre til å delta i prosesser for problemløsning og kreativitet. Her er det viktig å være oppmerksom på at det å søke hjelp ofte kan være et hinder på grunn av at det bærer med seg et stigma av å ikke strekke til/ha tilstrekkelig kunnskap og svakhetstegn/mangel/feil (Lee, 1997, gjengitt i Hargadon & Bechky, 2006). *Gi hjelp:* Dette handler om at den som søker hjelp må få hjelp. Det må være tilgjengelig når behovet oppstår og det må finnes en vilje til å bidra for de som blir spurt og det må gis rask respons. Dette henger også sammen med aksept fra ledelse gjennom at det tillates ressursbruk gjennom prioritering av for eksempel tidsforbruk (Hargadon & Bechky, 2006) og gjør seg spesielt gjeldende i uformelle situasjoner der kreativitet oppstår i ad-hoc-situasjoner og i uformelle samtaler. *Reflekterende reframing:* Her taler vi om å se med nye øyne, se problemet som skal løses fra andre perspektiv og stille spørsmål på nye måter. Det kollektive kreative har elementer der de involverte med sin kompetanse stiller saken i nytt lys og det kreative løftes til et kollektivt nivå. Dette krever at alle med åpent sinn tar innover seg de andres bidrag og bygger videre på disse (ibid.). *Forsterkning:* Forsterkende aktiviteter i denne sammenhengen, handler om å støtte oppunder de tre andre komponentene, be om hjelp, gi hjelp og se med nye øyne og viser to måter dette kan foregå på. 1) En selvforsterkende sirkel der individer som har lyktes tidligere med kollektive kreative øyeblikk, oppsøker aktivt dette på nytt. 2) Organisasjonens verdier og overbevisninger er med og støtter oppunder denne tenkemåten og de kollektive kreative prosesser. Dersom denne måten å tenke på er ønskelig fra organisasjonens side, vil det være enklere å lykkes der blant annet også ros, anerkjennelse og status kan bidra til forsterkning (ibid.)

«Til syvende og sist handler innovasjon om hvordan en virksomhet lykkes i å benytte tilgjengelig kompetanse til å bli stadig bedre, enten kompetansen sitter i hodene på egne medarbeidere, eller hos andre»

Amundsen mfl., 2011.

Et godt arbeidsmiljø og en støttende kultur er imidlertid ikke nok for å lykkes med MDI spesielt og innovasjon generelt. Kreative prosesser avhenger av at det settes av tid og penger og er i hovedsak et lederansvar (McLean, 2005, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011). Dette

kan være vanskelig når fokus ofte er produktivitet (Amabile, 1998). Tid som ressurs er en av faktorene som er viktig å vurdere. Å gi for lite tidsressurser kan føre til utbrenthet og mistillit, men å gi for mye tid kan derimot redusere interessen for selve utfordringen (Amabile, 1997).

En måte å skaffe ressurser til innovasjon på er å fokusere på forbedringsarbeid der det allerede finnes ressurser. Har man lite ressurser til rådighet kan man fokusere på effektivisering slik at de innsparende ressursene kan brukes til utvikling av nye ideer (Maher mfl., 2009). Med de eksisterende rammer som regnskapsbransjen har og dens struktur, ønsker vi å vie denne faktoren nøye oppmerksomhet.

Som nevnt tidligere, vil sterk grad av *kontroll* framstå som en hemmer for innovasjon. Kultur som støtter og oppmuntrer kontroll antas å virke negativt på ansattes indre motivasjon og føre til redusert kreativitet og innovasjonsevne (McLean 2005, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011). Likeså vil en kultur som er statisk, har stor forutsigbarhet og stabilitet, vanskeliggjøre innovasjon og nyskaping (Jassawalla & Sashittal, 2003, gjengitt i Dobni, 2008).

Videre ser vi på kunnskapselementet som grunnlag for MDI. Kunnskap hos medarbeidere blir trukket fram som et grunnlag for MDI, men kan også bli et hinder for kreativitet. Risikoen for å miste troen på egne evner til å bidra, er til stede i møter med toppskolerte mennesker eller oppstå som en overdreven respekt for forskning (Spurkeland, 2016). Det er også en stor risiko for at vår ekspertise og eksisterende kunnskap vil trekke oss i den retningen vi kjenner best fra før og der vi føler oss tryggest. *Kunnskap står i veien for innovasjon* hevder Wigestrands (2018), og det kan bli en stor utfordring å greie å tenke på nye måter og våge å lete etter ny kunnskap og nye løsninger. På samme vis kan tradisjoner bli en hindring for endring og kreativitet. "*Det øyet og sinnet har vent seg til, hindrer oss i å videreutvikle noe selv.*" (Spurkeland, 2016).

Tradisjonelt i regnskapsbransjen er man ikke vant til å jobbe interaktivt i grupper. Man løser heller utfordringer alene enn å diskutere det med en kollega. Vi mener derfor at samarbeid blir viktig for bransjen framover for å bli mer innovative.

Autonomi

Autonomi trekkes også fram som en betingelse for MDI. *Autonomi* gir medarbeiderne frihet til å fatte beslutninger og de får handlingsrom til å utføre sine oppgaver og har en positiv effekt på innovativ atferd (Amundsen mfl., 2011). Det handler om friheten til å velge hvordan oppgaver skal løses og medarbeidere trenger utfordringer og frihet til å finne ut av ting selv.

For streng kontroll, tett overvåkning og mangel på individuelle handlingsrom er noe av det mest effektive for å drepe kreativiteten. Ledere må tørre å gi ansvar (Amabile, 1998) og ikke minst være en *reell* overføring av ansvar fra leder til medarbeider (McLean 2005, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011). Handlingsrom bidrar positivt til vår indre motivasjon og følelse av eierskap, og gir oss mulighet til å bruke oss selv og kunnskapen vår på best mulig måte (Nonaka & Takeuchi, 1990, gjengitt i Oddane, 2017, Amabile, 1998). For å skape en kultur for kontinuerlig forbedring og MDI, dreier det seg mye om å skape mening, mestring og autonomi for medarbeideren gjennom å sette sammen arbeidshverdagen på en god måte (Amundsen mfl.,2011). Spesielt innen tjenesteytende næringer, viser autonomi og utfordringer i løsning av arbeidsoppgaver seg som positiv for innovasjonsatferden (De Jong og Kemp, 2003, gjengitt i Aasen, Møller og Eriksson, 2013).

Normer for eksplorering

Normer for eksplorering, ses i sammenheng med kulturelle trekk hos en organisasjon. På tross av at rapporten fra Amundsen mfl., (2011) ikke har konkludert med noen beste praksis hos de bedriftene som ble undersøkt, fant de likevel noen sentrale trekk ved MDI der det stilles en del krav til sentrale roller i organisasjonen (ledere, medarbeidere og tillitsvalgte). Likeså viser undersøkelsen ulike kulturelle kjennetegn som synes å prege virksomheter som lykkes godt med MDI. Skal en bedrift bli innovativ, er det klare indikasjoner på at virksomheten må utvikle en organisasjonskultur som bidrar til at medlemmene kontinuerlig streber etter innovasjon (Ahmed 1998, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011) og vi ønsker nå i eget kapittel å presentere teori om organisasjonskultur og hvilke trekk som bidrar til innovasjon.

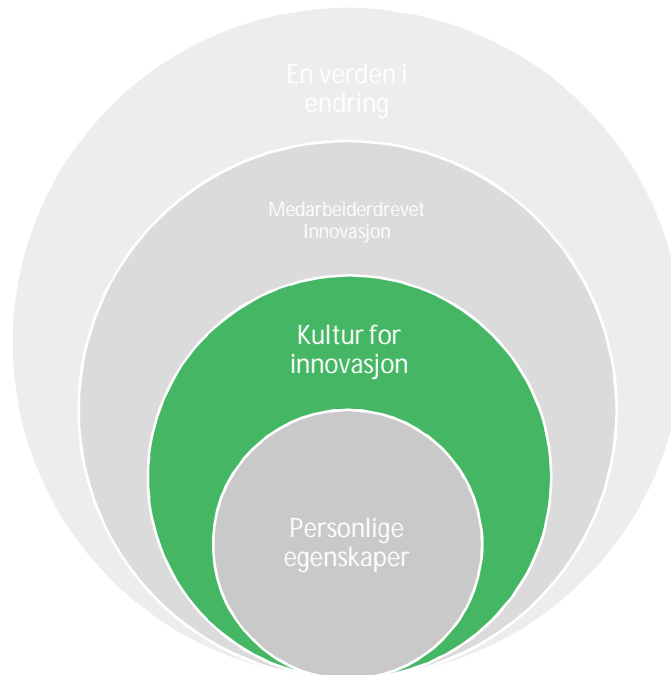
Arbeidslivstradisjoner

Under de kontekstuelle forholdene, har vi valgt å se nærmere på arbeidslivstradisjon. Den skandinaviske modellen, med sin vektlegging av medvirkning og utvikling av godt arbeidsmiljø, vil kunne være en gunstig ramme for utvikling av MDI (Amundsen mfl., 2011). Til tross for dette så ser vi at regnskapsbransjen med en del av sine tradisjoner kan oppleve noen utfordringer med innføring av MDI. Vi tenker her på trekk som hierarkisk struktur, operativ ledelse, liten grad av autonomi, fokus på effektivitet, rutinepreget og noe manglende samarbeid, og kan på mange måter sammenlignes med maskinperspektivet som vi har beskrevet tidligere (Morgan, 2012).

2.5. Kultur for innovasjon

«Kultur er det som blir igjen når man har glemt alt det man har lært»

Selma Lagerlöf - Om organisasjonskultur.



Figur 11. Teoretisk rammeverk. Kultur for innovasjon.

2.5.1. Slik gjør vi det her

At organisasjonskultur er av stor betydning, er det ingen tvil om. Dette bekrefter også mengden av litteratur om emnet og begrepet har for lengst blitt en del av vår daglige tale. Uttrykket «*Culture eats strategy*» er vel kjent og illustrerer hvilken stor innflytelse kulturen har for en organisasjon.

Kultur må betraktes som både årsak og forklaring på organisasjonsmessige fenomener og det vil være avgjørende å se på kulturdynamikken (Schein, 1987, gjengitt i Gotvassli, 2015).

Schein (1985, s. 9, gjengitt i Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll 2015, s. 209) har følgende definisjon av begrepet:

"Kultur kan defineres som (a) et sett av grunnleggende antakelser (b) som har blitt etablert, tatt opp eller utviklet i en viss gruppe (c) underveis mens gruppen har håndtert problemer den har støtt på i forbindelse med ekstern tilpasning og intern integrasjon, (d) og som har fungert

tilstrekkelig bra til å bli oppfattet som gyldig og derfor (e) læres videre til nye medlemmer som den (f) korrekte måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med denne typen problemer."

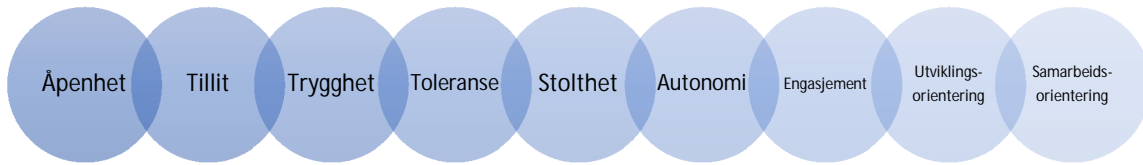
Det er interessant å se hvordan kulturbegrepet knyttes sammen med verdifaktoren. På samme måte som kultur, utvikles verdier både hos den enkelte person, i en gruppe og hos organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Regnskapsleveranse AS har tydelige og kommuniserte verdier og ser på seg selv som verdibasert. Verdier inngår altså som en viktig del av organisasjonskulturen og «..handler om våre grunnleggende prinsipper og generelle overbevisninger som gir opphav til spesielle væremåter og handlemåter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 364).

Bang viser også til verdier og virkelighetsoppfatninger i sin forklaringsmodell og knytter de opp mot samhandling internt og eksternt. "Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene" (1998, s. 19, gjengitt i Gotvassli, 2015, s. 131).

Ut fra disse forklaringsmodellene, forstår vi at en innovativ organisasjon må ha en kultur som bygger opp under dette. Organisasjonskultur påvirker i hvilken grad kreativiteten og innovasjonen blir stimulert i organisasjonen (Martins & Terblanche, 2003) og den kan åpenbart både framstå som et hinder eller en drivkraft for innovasjon. En organisasjonskultur preget av kontroll og sterk stabilitet, vil være hemmende for endringer og innovasjon. En organisasjon med behov for innovasjon, må bære preg av tilpasnings- og endringsvillighet og helst på en proaktiv måte, det vil si omstilling før resultatene blir negative (Gotvassli, 2015). Andre trekker fram deltakelse fra medarbeidere som viktig sammen med fokus på læring og utvikling (Hurley og Hult, 1998, gjengitt i Dobni, 2008). Nysgjerrighet og fleksibilitet er andre styrker som trekkes fram og bidrar til utvikling når omgivelsene krever det (Gotvassli, 2015).

Amundsen mfl., (2011) beskriver til sammen ni kulturelle trekk som støtter opp under en innovativ kultur. Vi går videre gjennom de faktorene fra rapporten vi oppfatter er de viktigste i sammenheng med vår case. Disse er åpenhet, tillit, engasjement, trygghet og stolthet. Autonomi og samarbeid er omtalt i tidligere kapittel under betingelser for MDI. Å skape et motivasjonsfremmende arbeidsmiljø er en annen faktor vi ønsker å bringe fram og dette omtales under kapittel 2.6.

2.5.2. En kultur for MDI



Figur 12. De ni kulturelle trekkene i MDI, Amundsen mfl., 2011.

Åpenhet og tillit

Av de ni faktorene, er det åpenhet som utmerker seg mest. En generell åpenhet på arbeidsplassen og en ekte interesse fra leder for medarbeideres innspill betegnes som avgjørende. Også anledning til å ha åpne diskusjoner mellom ledere og medarbeidere trekkes fram som viktig (Aasen & Amundsen, 2011).

"For min del synes jeg at det viktigste er at terskelen for å gå til lederne med en ide er såpass lav. At døren til lederen står åpen, og jeg vet at hvis jeg vil "så inn" en ide, så må jeg ta meg en kaffekopp og gå inn der, sette meg ned og begynne å prate litt. Og det er sånn de spesielle ideene hos oss kommer fram."

Utsagn fra medarbeider "Håndbok i Medarbeiderdrevet Innovasjon" Næring og Handelsdepartementet.

Videre er åpenhet grunnlag for tillit mellom mennesker (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Et gjensidig tillitsforhold og tillitsfulle relasjoner mellom ledere og medarbeidere viser seg å være en viktig faktor for innovasjon (HDMI, 2011), faktisk en forutsetning for innovasjon. (Grimen, 2009, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011). Tillit er også den egenskapen som medarbeidere rangerer høyest blant lederegenskaper og dermed selve basisen for å utføre funksjoner og endringer (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Med tillit menes "en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk" (ibid., s. 482).

Motivasjon hos medarbeideren er også avhengig av tillit i relasjonen til ledelse (Spurkeland, 2016). I dette ligger en avklaring av de grunnleggende verdier som en vesentlig del av relasjonsbyggingen.

«Leiing handlar i stor grad om å utforske og strekkje i tilliten mellom menneska. Har vi tillit i leiargruppa, har vi kreativitet og open dialog. Har vi tillit mellom kollegaer deler vi, samhandlar og gir gode tilbakemeldingar»

Gro Mykkeltvedt, dagensperspektiv.no (2017).

Engasjement

I forlengelsen av åpenhet og tillit, er engasjement og vilje til å ta i et ekstra tak for sin egen arbeidsplass et kjennetegn for en innovativ kultur. Dette henger tett sammen med følelsen av eierskap til egen arbeidsplass. Engasjementet støttes av tillit, trygghet og ansvar (Amundsen mfl., 2011). Kaufmann & Kaufmann (2016) kobler engasjement med indre drivkraft og arbeidsglede.

Trygghet

"Hvem kan drømme uhemmet og høyt uten å stole på omgivelsenes aksept? Hvem kan la venstrehjernens klokskap få fri og høyrehjernens galskap få slippe til hvis noen nedvurdere aktiviteten og tilstanden?"

Spurkeland (2016).

Dette handler om oppmuntring til idé-generering og til å ta risiko. Å bidra med en positiv innstilling fra ledelsen for medvirkning og kommunikasjonsmuligheter på tvers i organisasjonen vil støtte innovasjon (McLean 2005, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011). Hvis man skal kunne dele kunnskap mellom hverandre i en organisasjon er det viktig å kunne stole på hverandre og være åpen for hverandres ideer. Føler man seg trygg i et miljø, er det lettere å utforske ukjent terreng som nye markeder, produkter, kundegrupper og nye teknologier (Von Krogh mfl., 2001). Trygghet og toleranse er avgjørende slik at det skapes takhøyde som igjen bidrar til kreativitet. Positiv oppmerksomhet, oppmuntring og anerkjennelse blir viktig sammen med en aksept om at det er greit å gjøre feil. Feil er til for å lære av, ikke lede til straff (Maher mfl., 2009, Gladis, 2017).

Stolthet

I organisasjoner som har god praksis for MDI, synes det å være koblet en stolthet over å jobbe nettopp i denne virksomheten. Dette kommer til uttrykk i blant annet trivsel som gjør at det er lav "turnover" og god tilgang til kvalifisert arbeidskraft. Det kommer også til uttrykk gjennom

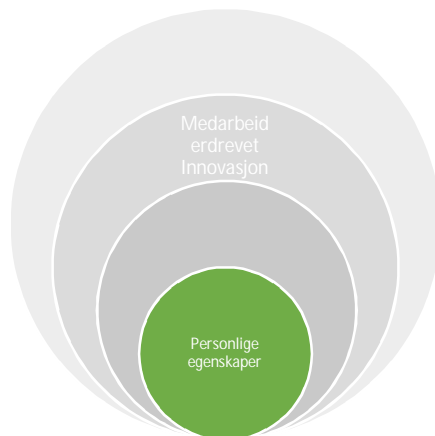
at det er aktører og bedrifter som "frir" til de for å samarbeide med de på ulike områder (Aasen & Amundsen, 2011).

2.5.3. Negative konsekvenser av MDI

Det er få studier som viser negative konsekvenser ved MDI (Aasen, Møller & Eriksson, 2013). Rambøll Management (2006, gjengitt i Aasen, mfl., 2011) sin studie viser at MDI i verste fall kan utløse stress for den enkelte ansatte hvis endringer ikke gjøres på en god måte. Det er i en slik prosess nødvendig med tilstrekkelig informasjon og riktig kompetanse. Kotter & Schlesinger (1979)(gjengitt i Jacobsen, 1998) hevder at misforståelser på grunn av feilinformering og kommunikasjonsproblemer er en av de største årsakene til motstand mot endringer.

Balanse mellom de ulike faktorene som ledelse, miljø, ressurser, kompetanse og så videre hevdes å være viktig. Ressursbehov kan være en mulig negativ effekt. Utvikling og implementering av ideer krever tid og ressurser, og kan gå på bekostning av andre oppgaver. I tillegg kan endringer resultere i usikkerhet i forhold til innholdet i den enkeltes og øvrige arbeidsbetingelser. Ansatte som medvirker i innovasjonsprosesser kan også i mange tilfeller møte motstand fra enkelte kolleger. Dette kan medføre emosjonelt press (Janssen, 2004, gjengitt i Aasen mfl., 2011).

2.6. Det kreative individ



Figur 13. Teoretisk rammeverk. Personlige egenskaper.

Et kjennetegn ved MDI er at alle i en organisasjon har et potensial for kreativitet og kan bidra på arbeidsplassen. Med dette som utgangspunkt vil vi nå se nærmere på individet og hva vi kan finne ut om hvilke egenskaper som kjennetegner den kreative medarbeideren og hva som er med på å fremme kreativitet og innovasjon hos den enkelte.

Hvorfor driver vi med dette? Fordi kreativitet – nye løsninger – er et av våre sikreste kort i kampen for å overleve. Forskning.no (2017)

2.6.1. Kreativitet for alle?

I foregående del, ble det lagt fram en teori om at man aldri kan vite hvem som er den mest kreative og vil bidra med de beste ideene. Vi ser nå videre på dette elementet og undrer oss over om det er forbeholdt enkelte mer enn andre å være i stand til innovasjon og inneha kreative evner.

Nyere hjerneforskning viser at hjernen i mye større grad enn tidligere antatt er formbar, og at evner, talent og egenskaper kan utvikles og endres over tid. Hjernen utvikler seg når vi lærer, når vi møter utfordringer, når vi anstrenger oss og gjør feil og den utvikles gjennom hele livet. Dr. Carol Dweck, professor ved Stanford University har gjennom nærmere 40 års forskning vist at våre tankesett er av stor betydning for vår utvikling og våre prestasjoner. Hun bruker begrepene *growth* og *fixed mindset* der *growth mindset* (vekstorientert tankesett) er å forstå at de evnene vi er født med ikke spiller avgjørende rolle.



Figur 14. Illustrasjon Growth og Fixed Mindset.

Det er hva vi selv gjør og hvilken innsats vi legger ned som betyr noe. Kontinuerlig læring og utvikling er stikkord, og en person med et growth mindset mister ikke interessen for et tema selv om utfordringene er større enn forventet (Dweck, 2016). Vi er med et vekstorientert tankesett i stand til å utvikle vilje til å gå løs på oppgaver og utfordringer og går i retning «vi kan greie det med stor innsats. Hvis vi ikke greier oppgaven, har vi uansett utviklet oss og lært noe». Et *fixed mindset* (låst tankesett) ser på våre evner og våre utviklingspotensialer som i stor grad medfødt og at det langt på vei er forutbestemt hvor langt vi kan utvikle oss. En person med stor grad av et fixed mindset er gjerne redd for å feile og gjør heller det han kan best fra før. Møter en person med fixed mindset for mye motstand, kan interessen dabbe av. En med growth mindset vil heller omfavne utfordringer på grunn av at det betyr en mulighet for utvikling. De innser at innsats og trening må til for vekst og utvikling og de har fokus på læring.

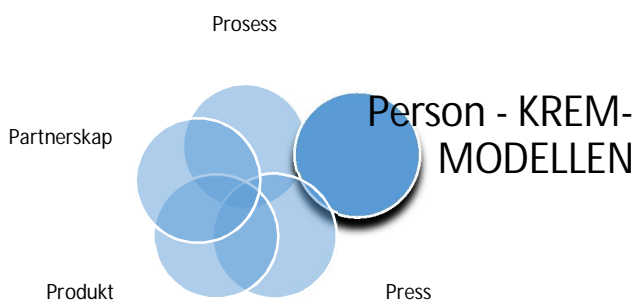
Dweck har også i sin nyere forskning undersøkt tankesett hos *organisasjoner* blant annet i sammenheng med innovasjon og kreativitet. Organisasjoner med et growth mindset har medarbeidere som har tillit til sin arbeidsplass, de føler et sterkt eierskap og en sterk tilhørighet til sin organisasjon og de opplever stor grad av autonomi (Dweck, 2016). En growth-mindset-organisasjon støtter også opp om det å ta sjanser, ønsker kreativitet i organisasjonen og støtter medarbeidere når de feiler (ibid.). Dette bekrefter i stor grad forskningen på MDI som også understreker at det handler mer om tankesett i organisasjonene og ikke hvordan man formelt er organisert (Aasen, Møller, Eriksson, 2013). Bolman & Deal

(2014) støtter opp under det å sørge for tilstrekkelig takhøyde slik at det er rom for å utforske eksisterende tankesett.

Et slikt perspektiv er interessant og viktig i lys av utviklingen hos Regnskapsleveranse AS og en brikke i puslespillet som legger grunnlaget for innovasjonsevnen.

2.6.2. Kreative egenskaper hos den enkelte

For å belyse den personlige kreativiteten, har vi tatt utgangspunkt i *Person*-komponenten i 5-P-modellen. Her ser vi nærmere på elementene i *KREM-modellen* som er en modell som viser samspillet mellom *Kreativ kompetanse*, *Relasjonell kompetanse*, *Ekspertise* og *Motivasjon* (Oddane, 2017). Denne modellen synliggjør på en god måte kreativiteten som en sammensatt kompetanse.



Figur 15. 5-P Modellen, Oddane (2017)

Kreativ kompetanse (K) kan være et uttrykk for evnen til "å tenke på kanten av boksen og utenfor boksen" og betyr at man er i stand til å stille spørsmål ved etablerte sannheter og det vi tar for gitt (Oddane, 2017, s.103). Å innta nye perspektiver på en original måte er også et uttrykk for kreativitet (Darsø, 2001, gjengitt i Oddane, 2017). Egenskaper ved kreative personer har gjennom tidligere forskning kommet til uttrykk blant annet ved å vise mot og utholdenhet. Likeså evnen til å tåle motgang og usikkerhet og likevel holde ut, viser seg å være en styrke for det kreative. En annen viktig faktor ved egenskaper hos kreative personer, har vist seg å være det å gi rom for *kreative brudd*. Å ta pauser i andre omgivelser enn der vi

vanligvis oppholder oss, kan bidra til at underbevisstheten tar over og andre tanker kan slippe til (Tanggaard & Stadil, 2012, gjengitt i Oddane, 2017).

Kjennetegn ved kreative personer, hevdes også å være evnen til *divergent tenkning*. En slik evne betyr at du er i stand til å finne mange ulike og originale løsninger og ideer til et problem i motsetning til *konvergente* tenkere som er opptatt av å finne det eneste rette svaret (Guilford, 1959, gjengitt i Oddane, 2017). Noe av det samme trekkes fram hos De Bono (1986). Tanker som vandrer fra konsept til konsept, er skapende og tar utgangspunkt i ulike synsvinkler og perspektiv. I tillegg handler det ikke bare om å skape nye ideer, men like mye om å frigjøre seg fra de gamle (De Bono, 1986).

Mange teorier om kreativitet antar at noen mennesker er kreative, andre ikke (Amabile, 1996, gjengitt i Oddane, 2017) mens andre teorier hevder at *alle* er i stand til å gjøre noe kreativt på sitt fagområde (Robinson & Stern, 1997, gjengitt i Oddane, 2017). Vi kan på forhånd aldri kan si *hvem* som kommer til å gjøre noe kreativt, *hva eller når* det skjer, eller på *hvilken* måte det skjer. Å inneha kreativ kompetanse har hos forskere flest blitt trukket fram som den viktigste egenskapen hos individet i sammenheng med innovasjon og kreativitet (Oddane, 2017).

«Å tenke er den ultimate menneskelige ressursen. Likevel kan vi aldri være tilfreds med vår viktigste ferdighet. Uansett hvor gode vi blir, bør vi alltid ønske å bli bedre.»

Edward de Bono

Edward de Bono, psykolog ved Oxford University har forsket på kreativ tenkning i mange år og hevder at alle kan utvikle evnen til å tenke bedre og mer kreativt (gjengitt i Pring, 2014). Kreativ tenkning kan utvikles, til og med hos personer som sjelden utfordrer sin egen komfortsone. Mens kreativ tenkning leter etter spørsmål, vil det motsatte være å lete etter svar (de Bono, 1986). Pring (2014) presenterer fem måter den kreative tenkningen kan utvikles på der det blant annet er viktig å få fram et stort *antall* ideer hvilket igjen vil oppmuntre hjernen til å vandre videre til andre kreative felt. Å tenke motsatt av hva situasjonen tilsier, er en annen måte å trene opp kreativ tenkning. Dette sammen med bruk av metaforer for visuelt å skape bilder, er med på å utløse fantasien. Det neste handler om intuisjon, det vil si lytte til din indre stemme. Siste faktor er en forestilling om de «seks tenkende hatter», en tenkemetode

der du trener på å tenke utenfor de vante rammer. Hver hatt med de ulike fargene representerer et perspektiv. Denne metoden trener tankene til å ta nye perspektiver, se andre løsninger, bli mer reflekterende og skaper flere originale tanker (Edward de Bono, gjengitt i Pring, 2014).

R i KREM-modellen står for relasjonell kompetanse. Dette er et begrep som har vært lite anerkjent i omtalen av det kreative, tvert imot har relasjonell kompetanse stort sett blitt ignorert som en betydningsfull egenskap. Dette gjelder også for regnskapsbransjen som tradisjonelt sett har anerkjent fagkunnskapen som den mest betydningsfulle kompetansen. Relasjonskompetansens kjernekomponenter består av tre dimensjoner: interesse for mennesker og evne til å bli kjent og forstå, evne og ferdighet til å bygge tillit og emosjonell modenhet samt evne til å etablere varige relasjoner (Spurkeland, 2015). Emosjonell intelligens handler om empati, serviceinnstilling og organisatorisk årvåkenhet. Organisatorisk årvåkenhet er et annet uttrykk for evnen til å forstå hva som foregår i organisasjonen på en empatisk måte. Et uttrykk for organisatorisk årvåkenhet er det å ha sosiale antenner blant annet slik at man evner å fange opp det som er viktig for å vinne fram med sine interesser. Sosiale ferdigheter er også viktig og handler om påvirkningskraft, kommunikasjonsferdigheter og samarbeidsferdigheter (Goleman, 1997, 1999, gjengitt i Oddane, 2017). Påvirkningskraft eller innflytelse dreier seg om egenskaper for å få sine ønsker igjennom og belyser uttrykket *kunnskap er makt*. Samtaler og spesielt det å innta en lyttende og spørrende holdning, er viktige ingredienser i kommunikasjonsferdighetene (Von Krogh mfl., 2001). Alle disse ferdighetene handler altså om evnen til å kunne håndtere relasjonelle kontekster (Wennes 2005, gjengitt i Oddane, 2017).

Det hevdes videre at det ikke er et skarpt skille mellom den "introverte, kreative og den utadvendte, verdiskapende innovatøren" (Oddane, 2017, s. 111). Kreativitet omtales også som et sosiokulturelt fenomen som formes av samspill mellom kulturelle, samfunnsmessige og individuelle nivå (Csikszentmihalyi, 1999, gjengitt i Oddane 2017). Alle disse perspektivene kan bidra til å belyse vår case og vår empiri for utvikling av innovasjonsevnen, særlig i en MDI-prosess som er tuftet på samspill og samhandling.

Neste element i KREM- modellen, dreier seg om Ekspertise. Ekspertisekomponenten viser til at kreativitet ikke er en generell evne, men en kvalitet som også forutsetter ekspertise i sin kontekst, altså innen et bestemt felt eller bransje (Amabile, 1996, Csikszentmihalyi, 2001, gjengitt i Oddane, 2017). Jo mer kunnskap og ferdigheter vi har innen et område, jo større

mulighet for å være kreativ innen samme område, hevder Amabile (1996, gjengitt i Oddane, 2017). Begrepet MDI legger vekt på at «kilden til innovasjon er medarbeidernes ekspertise» og denne ekspertisen er lært (Aasen, Møller & Eriksson, 2013). I denne sammenhengen kan det være viktig å minne om det vi tidligere har vært inne på, nemlig at høy grad av ekspertise også kan lede oss inn i den retningen vi kjenner fra før, hvilket kan betyr at ekspertisen blir et hinder for kreativiteten (Wigestrang, 2018). Regnskapsbransjens høye fagkompetanse skulle i dette perspektivet bety høy grad av kreativitet, en hypotese vi ser nærmere på i drøftingen.

Siste del av modellen handler om motivasjon og vår grunnleggende holdning til å ta tak i en oppgave. Motivasjon hevdes å være den viktigste faktoren for kreativitet og kan i noen tilfeller erstatte eller kompensere for manglende kompetanse. Motsatt er umulig (Amabile, 1996, gjengitt i Oddane, 2017). Å skape og utvikle et arbeidsmiljø som er motiverende, blir viktig og det er vesentlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Det er den indre motivasjonen som skaper kreativitet. Indre motivasjon er bygget på lidenskap og et indre ønske om utvikling, gjerne basert på interesser, tilfredshet og utfordrende arbeidsoppgaver og ikke på grunn av ytre påvirkninger (Amabile, 1998). Indre motivasjon knyttes også nært opp til utvikling av kompetanse og selvregulering som samsvarer med omgivelsene og bygger på individets ønske om å oppnå noe (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Indre motivasjon kan beskrives som "en tilstand hvor vi blir så oppslukt av arbeidet at verden rundt oss nærmest opphører å eksistere", også kalt *flyt* (Csikszentmihalyi, 1996, gjengitt i Oddane, 2017, s. 132). Ytre krefter som "belønning, evaluering, overvåkning, strenge tidsfrister og konkurranse regnes som fem sikre måter å ta livet av indre motivasjon på" (Nijstad mfl., 2003, gjengitt i Oddane, 2017, s.133). Ytre motivasjon er roten til mangel på kreativitet (Amabile, 1998).

Med utgangspunkt i disse synspunktene, så er det åpenbart viktig å skape indre motivasjon for å påvirke innovasjonsevnen i organisasjonen. Regnskapsleveranse AS har i sine grunnleggende verdier et ønske om involvering av medarbeidere for utvikling og innovasjon og det vil være avgjørende å forstå hvilke drivkrefter og faktorer som påvirker motivasjon.

Oppsummert om motivasjon, sies på en god måte av Amabile:

For å opprettholde kreativiteten din i arbeidet, er du avhengig av å opprettholde egen motivasjon. Dette betyr to ting: Du bør gjøre det du elsker, og du bør elske det du gjør. Den første er et spørsmål om å finne arbeid som passer godt med din ekspertise, dine kreative ferdigheter, og din sterkeste iboende motivasjon. Det andre handler om å finne et

arbeidsmiljø som vil tillate deg å beholde ditt motivasjonsfokus og samtidig et miljø som støtter utforskningen av nye ideer".

(Egen oversettelse, Amabile, 1997, s.55).

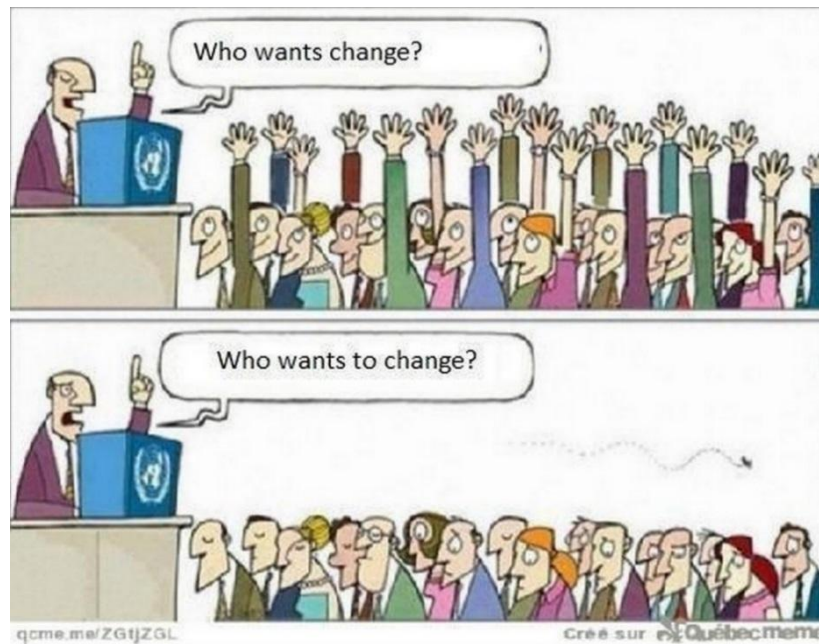
2.7. Oppsummering teoretisk perspektiv

Vi innledet med å presentere et perspektiv om en verden i endring, der alt er i bevegelse og ingen ting avsluttes noen gang. Videre presenterte vi teori knyttet til medarbeiderdrevet innovasjon, hvor utvikling og innovasjon skjer gjennom involvering av alle i medarbeidere i organisasjonen. Utgangspunktet er en tro på at alle kan bidra og beskrives som å få fram de gode ideene fra medarbeiderne. Videre la vi vekt på betingelser for en vellykket MDI-prosess der blant annet ledelsesstøtte, samarbeid, autonomi og et sett av kulturelle trekk er avgjørende (Amundsen mfl., 2011). Av kulturelle trekk som har betydning for innovasjonsevnen så vi nærmere på åpenhet, tillit, engasjement, trygghet, stolthet og autonomi. Medarbeidere som trives på jobben er mer tilbøyelig til å komme med ideer og forbedringsmuligheter (Amundsen mfl., 2011).

Den skandinaviske arbeidslivsmodellen, med vektlegging på medvirkning og utvikling av godt arbeidsmiljø, vil kunne være en gunstig ramme for utvikling av MDI (Amundsen mfl., 2011). Dette har vi satt i sammenheng med regnskapsbransjens tradisjoner med hierarkisk struktur, operativ ledelse, liten grad av autonomi, fokus på effektivitet, rutinepreget og noe manglende samarbeid og derigjennom møte på noen utfordringer.

I siste del av vårt teoretiske rammeverk har vi presentert individets kreative egenskaper som en sammensatt kompetanse som består av kreativ kompetanse, relasjonskompetanse, ekspertise og motivasjon (Oddane, 2017) og at alle er i stand til å gjøre noe kreativt på sitt fagområde (Amabile, 1996, gjengitt i Oddane, 2017). I tillegg la vi fram et perspektiv som åpner opp for individets evner og potensiale for utvikling. Våre tankesett er av stor betydning for vår utvikling og våre prestasjoner (Dweck, 2016). Dette har vi videre knyttet sammen med forskningen på MDI som viser at det også på organisasjonsnivå handler om tankesett heller enn hvordan man er formelt organisert (Aasen, Møller, Eriksson, 2013).

Felles for alle teoriene vi har lagt til grunn, er slik vi ser det, at de er basert på et relasjonelt perspektiv. Det handler om mennesker i relasjon med andre og viser ulike perspektiver på at alt har sammenheng. Samtidig viser disse teoriene et utviklingspotensial, både i det store bildet i en verden i endring, men også på organisasjonsnivå og på individnivå. Alt er i bevegelse og vi er alle en del av det hele.



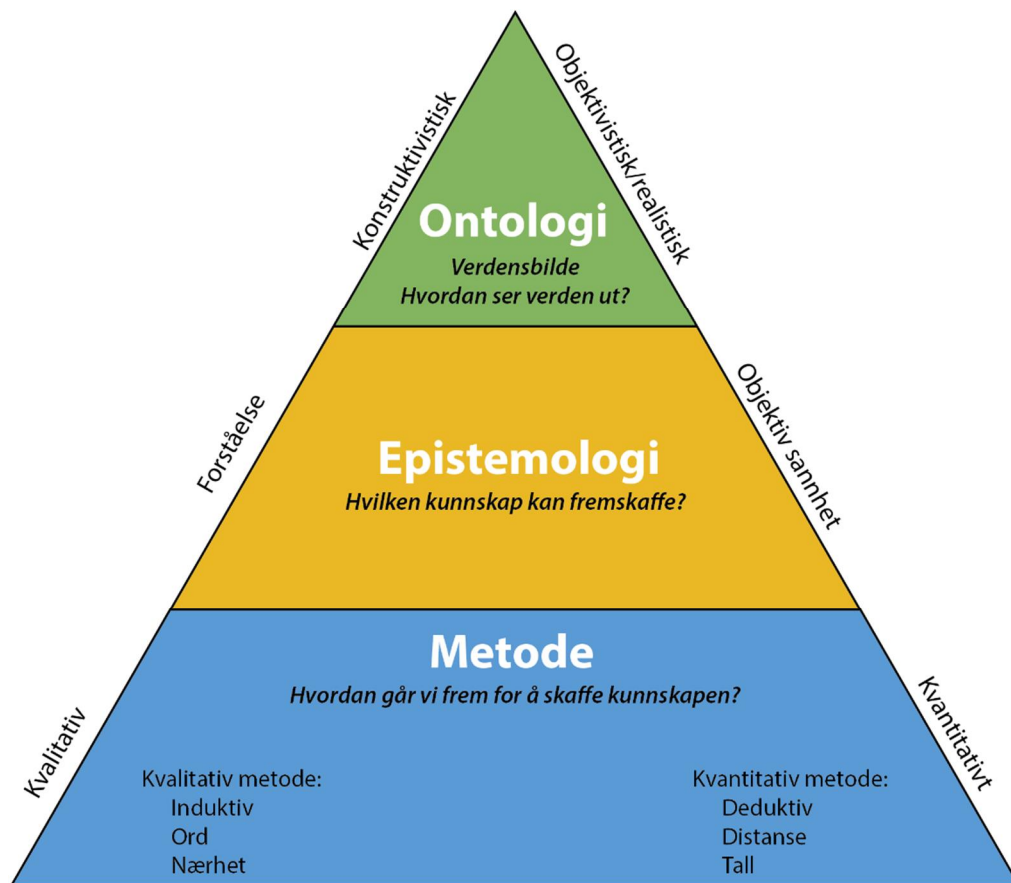
Figur 16. Who wants change (changeactivation.com)

3. Metodisk tilnærming

I dette kapitlet ønsker vi å presentere og drøfte våre metodiske tilnærminger. Innledningsvis presenterer vi vårt vitenskapelige ståsted som forskere. Videre presenterer vi noe teori omkring kvantitativ og kvalitativ metode. Deretter sier vi noe om forskningsdesignet vårt og videre om metode, herunder innsamling av data og analyseprosessen. Formålet er på en transparent måte vise hvordan vi har jobbet. Avslutningsvis sier vi noe om validitet og reliabiliteten knyttet til vår forskning, samt egne refleksjoner.

3.1. Vitenskapsteoretiske betraktninger

Ingen individer møter verden uten en forforståelse og en bakgrunnskunnskap og dette er det viktig å si noe om (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Spørsmål som handler om vår grunnleggende forståelse av den sosiale virkelighet – det ontologiske perspektiv og hva kunnskap er og hvordan den best kan frambringes – det epistemologiske perspektiv i en undersøkelse (Johannessen mfl., 2016), er viktig å stille seg. Justesen & Mik-Meyer (2010), sier at "det er avgjørende at reflektere over hvilken vitenskapsteoretisk tradition, undersøkelsen vil placere sig i" . De omtaler videre begrepet *perspektiv* for å beskrive våre grunnleggende antagelser vi har og som vil prege vår forskning.



Figur 17. Vitenskapsteoretiske perspektivet. (Nyeng, 2004).

Justesen & Mik-Meyer (2010) omtaler tre forskjellige perspektiver; det realistiske, det fenomenologiske og det konstruktivistiske perspektiv. I det realistiske perspektiv antas det å finnes én virkelighet som eksisterer uavhengig av vårt språk og vår forståelse av den. I det fenomenologiske perspektiv antar man at det eksisterer flere virkeligheter som forstås gjennom egne erfaringer og en fortolket virkelighet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Realiteten antas å være slik folk oppfatter at den er (Kvale & Brinkmann, 2009, gjengitt i Thagaard, 2016). I det konstruktivistiske perspektiv, også betegnet som hermeneutikk, ligger det i tillegg en forståelse for at det vi studerer kan tolkes på flere nivåer og at virkeligheten blir konstruert i sosiale prosesser (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Thagaard (2016, s. 41) bruker begrepet hermeneutikk i betydningen av at "mening kan bare forstås i lys av den sammenheng det vi studerer, er en del av. Vi forstår delene i lys av helheten".

3.1.1. Vårt vitenskapelige ståsted

En prosess med MDI handler mye om sosiale prosesser og relasjoner mellom mennesker som kilde til innovasjon og nye ideer. Videre er det visse suksessfaktorer ved en slik kultur, som er sosialt betinget. Vi tre forskerne har en tilnærming og tro på at svarene på våre spørsmål finnes ved å se på det relasjonelle mellom mennesker og ikke i statistiske data fra bransjen eller andre kilder. Statistikk i rett kontekst kan selvsagt gi svar på spørsmål om sosiale relasjoner også, men her har vi med oss et overordnet konstruktivistisk perspektiv som forskere. Dette perspektivet fremhever at forskningskunnskap er et resultat av relasjon mellom forsker og de som blir studert (Thagaard, 2016). Hvis vi som forskere tok med oss et rasjonelt perspektiv kunne dette gitt andre forskningsresultater. Eksempelvis kunne vi ha operert i en felles virkelighet og sannhet om at forskningen skulle gi klare og faste svar som ikke var flertydig, altså det fantes kun en sannhet i gjennomføringen og i svarene.

På den andre siden må vi ta i betraktning bakgrunn og utdanning til arbeidstakerne i Regnskapsleveranse AS samt deres jobb innen økonomi og regnskap der arbeidets art tradisjonelt sett i stor grad er realistisk fundamentert gjennom ofte å finne eksakte løsninger gjennom tall. Regnskapsbransjen sin tidligere innovasjon har gjerne vært gjennom å rasjonalisere eller optimalisere prosesser, fremfor å skape og utvikle tjenester gjennom sosiale perspektiver. Vi kan kanskje forvente at data fra vår kvalitative undersøkelse søker en rasjonell løsning fremfor konstruktivistisk, og tar med oss dette i vår drøfting.

Induktiv versus deduktiv tilnærming

Analyseprosessen bærer ofte preg av å skifte fokus mellom meningsinnholdet fra empirien og de teoretiske begrepene (Thagaard, 2016) og det er et mål å kunne integrere teori og empiri. Å innta en induktiv tilnærming innebærer at man tar utgangspunkt i empirien og velger teori deretter. Man starter her med innsamling av data med den hensikt å finne generelle mønster som kan gjøres til teorier eller begreper som er generelle (Johannessen, mfl., 2016). En deduktiv tilnærming derimot betyr å utlede fra det generelle til det konkrete der teorien er utgangspunktet. Vårt forskningsarbeid har en tilnærming som er mellom etablert teori og empiribaserte tolkninger. Dette kalles en abduktiv tilnærming og vårt utgangspunkt har vært teorier omkring MDI som verktøy (Thagaard, 2016). Underveis har vi vært åpne for at hensynet til problemstillingen krevde at vi måtte benytte utfyllende teorier. Vår analyse er altså fundamentert på noen teoretiske antakelser om MDI, hvilket har vært utgangspunktet for

forskningsarbeidet og videre har vi gjennom mønster i vår empiri sett et grunnlag for nye teoretiske perspektiver.

Nærhet eller distanse

Nærhet og distanse handler om forskeren sin relasjon til casen. Med nærhet går forskeren inn med sin forståelse og forkunnskap for å studere fenomener og forstå disse. Det motsatte, distanse, søker å gjøre forskeren objektiv og ikke farge eller påvirke resultatene eller fenomener (Thagaard, 2016).

I vår studie har vi åpenbart en nærhet i forskningen, vel vitende om at den kan påvirke fenomener og data. To av forskerne jobber i organisasjonen som vi undersøker og dette gir oss noen muligheter og utfordringer. Ved å ha nærhet til data mener vi det kan argumenteres for større sjanse for troverdige funn og det kan være lettere å forstå situasjoner som beskrives. På den annen side stiller dette også noen krav til de to involverte forskerne. Et av hovedpoengene med å studere egen organisasjon, må være å oppnå et perspektiv der det er mulig å se organisasjonen med andre øyne. Å være delaktig, men ikke styrende eller kontrollerende kan være utfordrende. Kontroll eller påvirkning kan i så fall resultere i feil eller manglende data. I vårt prosjekt kan vi ikke utelukke påvirkning eller styring. Selv om det ikke på en noen måte har blitt signalisert eller antydnet noe i den retningen, kan man ikke se helt bort fra at elementer av påvirkning har skjedd. Ikke nødvendigvis på en bevisst måte, men underbevisstheten hos både forskere og intervjupersoner kan spille en rolle. På den andre siden synes risikoen for en slik påvirkning og kontroll å være liten da svarene som er gitt i intervjuene, bærer preg av å være åpne og ærlige. Vi har omtalt det å forske på egen organisasjon ytterligere i kapitlet om validitet.

3.1.2. Kvantitativ eller kvalitativ metode

Valg av forskningsmetode handler om hvilken metode som vil gi oss best mulig svar på det som vi ønsker å få svar på. Hvordan skal vi gå fram for å hente inn informasjon om virkeligheten (Johannessen mfl., 2016). Virkeligheten kan undersøkes ved hjelp av to ulike vitenskapelige tilnærminger, kvalitative og kvantitative.

Forskningsrapporter og tidligere oppgaver fra regnskapsbransjen har så langt vi har sett, en overvekt av kvantitativ forskning hvor typisk *utbredelse* og *antall* er studert og vektlagt. Kvantitativ forskning kartlegger, analyserer gjennom variabler og kvantitative størrelser. Den

kvantitative tilnærmingen legger vekt på statistiske generaliseringer og sterk struktur. Man kan sammenhenger og tendenser, men fokuset er relativt uavhengig av den samfunnsmessige kontekst. Det er også distanse mellom forsker og de som deltar i undersøkelsene. Forskeren blir en utenforstående og en iaktaker av de fenomenene som studeres (Thagaard, 2016).

I vårt innledende arbeide vurderte vi muligheten for gjennomføring av kvantitativ forskning med utgangspunkt i bransjen sin egen organisasjon - Regnskap Norge. I vårt tilfelle ønsket vi å se nærmere på hva som skjer med innovasjonsevnen hos medarbeideren lokalt og på en lokal kultur.

Kvalitativ metode

Kvalitativ forskning søker etter mening og forklaringer og det legges vekt på nærhet til kilden. Videre omhandler den kvalitative metoden prosesser som tolkes i lys av den kontekst de inngår i. Kvalitative problemstillinger er rettet mot å utvikle en analytisk forståelse av sosiale fenomener og kan gjennom analyse argumentere for at utviklet forståelse innen et prosjekt har overførbarhet til andre prosjekt (Thagaard, 2016).

En annen viktig faktor i kvalitative metoder, er fleksibiliteten slik at det er mulig å gå tilbake for å hente ytterligere data/informasjon, i motsetning til kvantitativ data som ofte samles inn én gang og gir tallmateriale fremfor analyserbare tekster. Det betyr at vi i kvalitativ forskning kan arbeide parallelt med ulike deler av prosessen, og at både problemstilling og forskningsdesign kan revideres i løpet av prosjektet (Thagaard, 2016).

MDI som verktøy sier noe om suksessstrekkene rundt de kulturelle betingelsene i et organisasjonsmiljø (Amundsen mfl., 2011). Det handler mye om sosiale prosesser og relasjoner mellom mennesker og visse suksessfaktorer ved en slik kultur kan beskrives som sosialt betinget. En kvalitativ tilnærming vil være best egnet til å gi oss noen svar gjennom rikelige beskrivelser av sosiale prosesser.

3.2. Forskningsdesign

Vår forskning søker å svare på problemstillingen og våre to forskningsspørsmål. For å besvare disse spørsmålene trenger vi en strategi, eller en fremgangsmetode (Johannessen mfl., 2016). Vi trenger en plan eller en skisse som beskriver hva vi skal undersøke, hvem som er potensielle deltakere, hvor undersøkelsen skal utføres og hvordan den skal utføres (Thagaard, 2016). Vi har valgt casesdesign som vårt forskningsdesign noe som gir oss mulighet til å avgrense forskningsfeltet og studere Regnskapsleveranse AS (case) under gitte kontekster.

I vår egen forskningsprosess ble problemstilling og forskningsspørsmål endret flere ganger. Særlig i kvalitativ forskning er det viktig at designet gir rom for fleksibilitet og gis en mulighet for endring dersom det viser seg å bli nødvendig (Thagaard, 2016). I vår prosess ble det etter hvert et ønske om å avgrense vår undersøkelse til kulturen i organisasjonen samt å rette søkelyset på individet i lys av innovasjonsevne.

3.2.1. Case som forskningsdesign

Case-studier er studier som i forskningssammenheng omhandler det å studere mye informasjon om få enheter eller *cases* (Thagaard, 2016). Creswell (2013, gjengitt i Thagaard, 2016) deler casestudier i tre kategorier; *Instrumental case studies*, utforskning av en enhet og et fenomen, *collective case studies*, et fenomen og flere enheter og den siste kategorien, *intrinsic case studies*, selve enheten er i fokus gjerne som en følge av særegne trekk. Vår forskning ser vi som *instrumental* da formålet er å utforske MDI som fenomen hos Regnskapsleveranse AS som enhet.

Videre benytter vi Yin (2014, gjengitt i Johannessen mfl., 2016) sin fremgangsmåte for gjennomføring av vårt casedesign. Fremgangsmåten deler designet inn i fem komponenter som kan gjenspeiles i vår innholdsfortegnelse i oppgaven.

Den første komponenten av designet dreier seg om problemstillingen og de spørsmål det ønskes å finne svar på. I vårt tilfelle ble det tidlig klart hva emnet skulle være, men prosessen rundt detaljer og forskningsspørsmålene ble lengre. Vi så underveis mange områder vi ønsket å studere, men måtte på et tidspunkt ta noen valg. Ved bruk av spørreordet *hvordan*, viser vi at vi ønsker en økt forståelse for selve *prosessen* (ibid.)

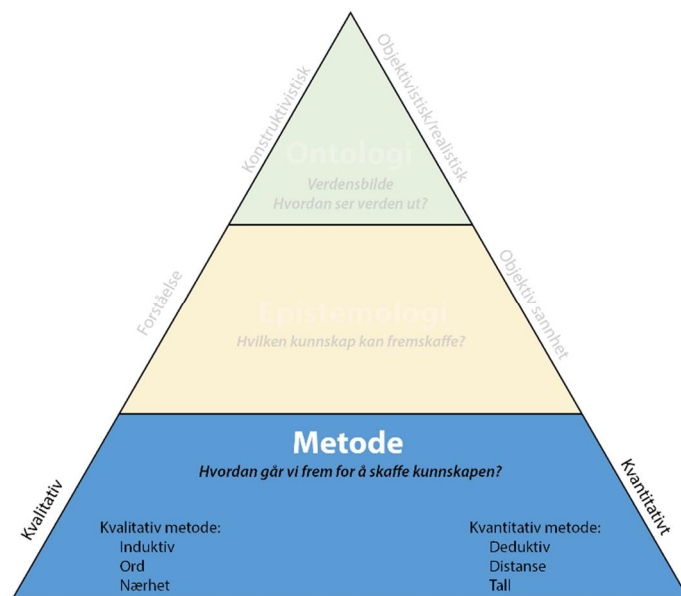
Neste komponent omhandler de teoretiske antakelser. I følge Yin er det disse antakelsene som ligger til grunn for den videre undersøkelsen (ibid.). Vår forskning har utspring i en påstartet MDI-prosess hos vår forskningsenhet. Videre er vår antakelse at MDI som verktøy kan hjelpe enheten til å utvikle innovasjonsevnen. Å velge analyse basert på teoretiske antakelse, innebærer å ha på briller eller filter og bidrar til å gi en retning på analysen. Som forsker må du velge ut noen data du ønsker å se på og velge bort andre. Det er viktig å ta med at innføring av MDI hos Regnskapsleveranse AS, er igangsatt av to ledere fra forskningsgruppen og således tar med deres teoriantagelser inn i vår case. Vi kommer mer tilbake til dette i kapitlet om validitet.

Tredje komponent er analyseenheten, altså den enheten analysen skal utføres på. Hos oss er dette Regnskapsleveranse AS. Fjerde komponent handler om at det må tas stilling til utvalgsstrategi, antall informanter, rekrutteringsmåte og tidsperspektiv. Dette beskrives i egne avsnitt. Siste komponent handler om sammenhengen mellom data og antakelser, altså gir vår empiri svar på vår antakelse om at MDI som verktøy kan bidra til å utvikle innovasjonsevnen hos Regnskapsleveranse AS (Yin, 2014, gjengitt i Johannessen, 2016).

3.3. Metode

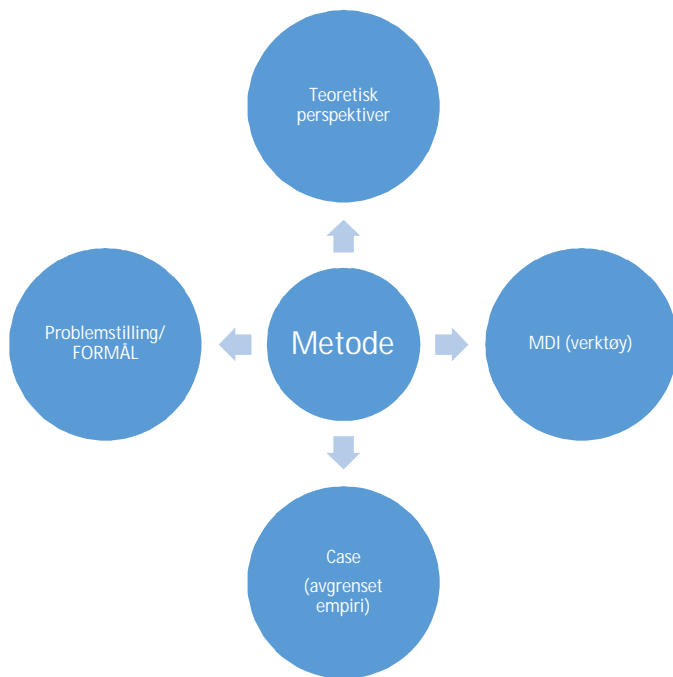
Vi ser i dette kapittelet på våre metoder for gjennomføring av vårt casesdesign.

Figur til høyre viser hvor vi vitenskapelig har plassert vår metode i casesdesignet og videre vårt metodevalg (kvalitativt).



Figur 18. Metode i vitenskapelig perspektiv.

Figur 19 viser sammenhengen og fremgangsmåte vi har benyttet i vår forskning. Metoden er sentral ved at den binder og veksler i mellom funn/empiri (case), teoretiske antagelser, MDI (verktøy) og problemstillingen. Metoden bidrar til å belyse problemstillingen gjennom å se og finne funn med ulike teoretiske øyne.



Figur 19. Sammenheng og fremgangsmåte i vår forskning.

I problemstillingen spør vi om hvordan medarbeiderdrevet innovasjon som verktøy kan bidra til å utvikle regnskapsbyråets innovasjonsevne. MDI som verktøy, er i seg selv en metode som har utgangspunkt i det konstruktivistiske perspektiv. En prosess med MDI medfører utvikling og endring hos medlemmene i organisasjon og i det konstruktivistiske perspektiv ligger det en forståelse for at det vi studerer kan tolkes på flere nivåer, det stilles spørsmål underveis og virkeligheten blir konstruert i sosiale prosesser (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Vi reproducerer vår kunnskap og forståelse gjennom at vi samhandler med hverandre. Med et utgangspunkt i at vi tror vi finner svar på våre spørsmål ved å se på det relasjonelle mellom mennesker, er det viktig å velge metoder hvor man får innsikt i informantenes opplevelser og erfaringer slik at vi får svar på vår problemstilling.

3.3.1. Innsamling av data

Sekundærdata – intervju utført av ekstern konsulent

Før MDI ble igangsatt, intervjuet en ekstern konsulent alle ansatte om den forestående endringsprosessen hos Regnskapsleveranse AS. I utgangspunktet antok vi at funnene fra denne fasen ikke var egnet til bruk i vårt forskningsarbeid da de er tolket og fremstilt gjennom

andre. I samråd med veileder valgte vi likevel å benytte disse dataene i noe grad da de kan bidra til å nyansere våre funn og tilføre mer empiri.

Gjennomføringen av intervjuene fra ekstern konsulent er bestilt av ledelsen ved Regnskapsleveranse AS for å kartlegge og bevisstgjøre kommende endringsprosess. Alle ansatte, bortsett fra lederne ble intervjuet. Datamaterialet fra intervjuene ble bearbeidet av den eksterne konsulenten og skriftliggjort i en firesiders oppsummering.

Tidsperspektiv

En sentral faktor i forskningen, er tidsdimensjonen. Er det et øyeblikksbilde eller kan vi undersøke noe over tid. Dette betyr for vår del at innsamling av empiri er gjort på to tidspunkt der en del kommer fra sekundærkilder. Tiden fra sekundærdata er hentet inn og til vi gjennomfører intervjuene er ca. syv måneder. Oppstart og innføring av MDI er gjort i perioden september 2017 – april 2018.

Rekruttering av intervjupersoner

Alle ansatte hos Regnskapsleveranse AS fikk i en åpen prosess tilbud om å være med i forskningen og stille til intervju. I vårt tilfelle ønsket tre ansatte å delta, men en av disse måtte utgå på grunn av logistiske utfordringer. De to siste ble forespurt etter prinsippet for strategisk utvelgelse da vi anså to personer som for lite til et valid datamateriale (Thagaard, 2016). Disse to siste ble valgt ut på grunnlag av den kjennskapen som vi satt på fra før og en tro på at vedkommende hadde refleksjoner og tanker omkring våre emner.

Samtykke og taushetserklæring

Den formelle prosessen med gjennomføring av forskningsprosessen ble ivaretatt. Intervjupersoner ble løpene orientert om sine muligheter til å trekke seg og taushetserklæring ble signert og gjennomgått. Vi sendte søknad til NSD for bruk av personlige data, hvilket ble godkjent uten problemer, vi innhentet samtykke fra intervjupersoner med samtykkeskjema og bekreftelse på løpende anonymisering av data.

Det ble også innhentet samtykke til bruk av sekundærdata fra ansatte.

Intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet av hele gruppa i samarbeid. Vi ønsket å dele inn spørsmål i hovedgrupper etter hva vi ønsket å få svar på. Vi diskuterte og reflekterte i flere omganger rundt tematikken og forskningsspørsmålene og endte opp med åtte hovedspørsmål som vi

mente ville gi svar på vår nysgjerrighet. Intervjuene ble delt inn i tre faser: innledning-, kjerne- og avslutningsspørsmål. I tillegg valgte vi å ta med en del underspørsmål for å ha mulighet til å supplere underveis dersom intervjupersonen trengte innspill på veien. Med kvalitativ forskning kan svarene ofte ses i andre sammenhenger enn forskerne tror på forhånd. Videre var vi bevisst hvilke formuleringer vi skulle ha på spørsmålene, både for å sikre at forståelsen skulle bli korrekt og at språket ikke skulle skape avstand mellom forsker og intervjuperson. Det var viktig å formulere åpne spørsmål som krever helt andre svar enn om de skulle vært lukket. Et lukket spørsmål kan besvares med enten ja eller nei (Johannessen mfl., 2016). Det er intervjupersonene sin fortolkning av situasjon og fortolkning av sosiale sammenhenger vi er nysgjerrige på. Dette har vært viktig for oss i denne prosessen, slik at det faktisk skulle være mulig å fortelle noe om fortolkede situasjoner og hendelser.

Primærdata – forskningsgruppens intervjuer

«Intervju er særlig velegnet som metode for å få informasjon om hvordan personer som intervjues, opplever og forstår seg selv og sine omgivelser" (Thagaard, 2016, s. 58). I et konstruktivistisk perspektiv anses intervjudata som resultat av sosial interaksjon mellom forsker og den som intervjues (Thagaard, 2016). Begrepet kan også forstås som en utveksling mellom to personer som samtaler om et tema de begge har interesse av (Kvaale 1997, gjengitt i Justesen & Mik-Meyer 2010). De ansatte som ble intervjuet, omtales som intervjupersoner (Johannessen mfl.,2016).

Intervjuene ble gjennomført av den i vår forskergruppe som ikke er ansatt ved Regnskapsleveranse AS. Dette vurderte vi til å være den beste løsningen. De to øvrige forskerne hadde åpenbart en relasjon til intervjupersonene og kunne gjennom denne ha farget samtalen. På den andre siden kunne de gjennomført intervjuene og vært bedre skikket til å stille tydelige spørsmål. Dette gjennom å bruke organisasjonens hverdagspråk og lettere kunnet stille gode oppfølgingsspørsmål. Lokalkjennskap er ifølge Nielsen og Repstad (2006) en stor fordel i gjennomføring av blant annet intervju. Ulempen kan da være at intervjupersoner hos organisasjonen gir svar de tror deres leder eller kollega ønsker å høre og unnlater dermed å si den fulle sannhet eventuelt utelater viktig kunnskap. Nielsen & Repstad (2006) sier også noe om faren for å bli nærsynt og forutinntatt. Et av grunnprinsippene for etisk forsvarlig forskningspraksis, er kravet om konfidensialitet. "De som gjøres til gjenstand

for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt" (Thagaard, 2016, s. 28).

Vi ønsket å gjennomføre semistrukturerte intervjuer av ansatte av flere grunner. I semistrukturerte intervju blir det benyttet en intervjuguide med spørsmål, og det tillates at intervjupersonen kan fortelle mer enn stilte spørsmål. Slik kan det være mulig å komme i dybden på spørsmål eller utsagn som vi lurer på og det kan komme opp tema som ikke nødvendigvis hører til spørsmålet som er stilt, men som er viktig å få fram (Johannessen mfl.,2016). Dette kan være sammenhenger som er usagte eller tolket av intervjupersonen. Det stiller krav til intervjuer om å forstå og oppdage slike "usagte" sammenhenger og følge opp disse etter hvert. Andre fordeler med semistrukturerte intervju er et minimum av «manus» som følges, i motsetning til helt åpne intervju hvor det er alle spørsmålene utformes underveis. Strukturert intervju låser igjen for oppfølgings spørsmål.

Generelt stiller slike intervju krav til intervjuer og oppsatte spørsmål. Det kan eksempelvis være tematikk rundt etikk hvor vedkommende som intervjues kan ha personlige følelser for enkelte tema eller konflikter rundt spørsmålene eller andre kollega etc. (Johannessen mfl., 2016). Videre er det intervjupersonen som skal ha fokus og snakkes med. Dette kan etterleves ved at intervjuet gjennomføres på en høflig måte, intervjuer viser interesse og framtrer ikke for ivrig. Dersom det dukker opp noe som man ikke skjønner, må man spørre og grave litt mer selv om dette fører til at man må be intervjupersonen utdype og beskrive selvfølgeligheter, slik at dette kan dokumenteres i tolkningen. Videre kan intervjuer be om å gi eksempler så man får gode historier. Slike historier vil trolig inneholde en erfaring som igjen inkluderer en beskrivelse av en sosial handling (ibid.) og som kan vise prosessene i MDI og effekten av denne.

I vår forskergruppe er som nevnt tredje medlem utenforstående til regnskapsbransjen. Vedkommende vil kunne være kritisk til oppsett av spørsmålene og se situasjon og bildet i regnskapsbransjen fra en annen vinkel. I tillegg kan det som tidligere nevnt under selve intervjuet også være en fordel å benytte en uavhengig person fremfor de to kollegaene og lederne. Denne vil i situasjonen være nøytral og mer upåvirket av stilling, tidligere hendelser, konflikter, makt etc., i forhold til det de to lederne har med seg inn i intervjuet, enten bevisst, ubevisst eller i kraft av sin stilling.

Vi planla intervjuene til å vare maksimalt 1,5 timer. Tid ut over dette kan oppleves lenge og det kan være vanskelig å holde konsentrasjonen oppe.

Gjennomføring av intervjuene

Gjennomføring av intervjuene ble satt opp over to påfølgende ukedager med vanlig arbeidsuke før og etter. På den måten kunne intervjupersonene være en del av sin sosiale hverdag. Vi tenkte dette kunne være viktig siden en av våre hovedemner gikk direkte på kulturelle trekk. Lengre perioder med fravær fra organisasjonen og kulturen kunne vært uheldig.

Intervjuene ble gjennomført på vel en time i et av møterommene hos Regnskapsleveranse AS. Intervjupersonene ble plassert med ryggen mot åpen glassvegg for å skjerme visuelle inntrykk. Intervjuene ble innledet med uformelt prat i noen minutter for å ufarliggjøre situasjonen og skape tillit mellom forsker og intervjuperson. Etter innledende spørsmål, valgte vi å spørre om status og den enkeltes oppfatning av MDI-prosessen i bedriften. Med bakgrunn i vår problemstilling, ser vi det som viktig å fokusere på den pågående prosessen og hvordan dette oppleves i organisasjonen. Videre ble intervjuguiden stort sett fulgt, men med åpning for at andre tema kom til syne og ble fulgt opp. Avslutningsvis ble det satt av tid til uformellprat og eventuelle spørsmål. Intervjuer repeterte underveis muligheten til å trekke seg.

Alle intervjuene ble tatt opp med opptaker.

Valg av semistrukturerte intervju fungerte godt ved gjennomføringen av intervjuene. For forskeren var det greit å ha et manus. Rekkefølgen av spørsmålene endret seg i takt med intervjupersonens forklaringer. Forsker syntes tidvis det var vanskelig å klargjøre gode åpne spørsmål og samtidig kommunisere anerkjennende med intervjupersonene. En øvet forsker kunne trolig fått besvart de samme spørsmålene og kanskje bragt frem enda dypere detaljer omkring enkelte emner gjennom intervjuene.

Det som ikke fungerte optimalt, var oppfølgingsspørsmålene. Disse ble ofte lukket, det vil si slik at intervjupersonene kunne svare ja eller nei. Intervjupersonene lot seg imidlertid ikke stoppe av dette og fortsatte som regel med videre fortelling. Videre var det tilløp til at forsker i noe grad førte samtalen på en slik måte at det kunne påvirke enkelte svar, blant annet ved å skissere ulike løsninger. Dette var i mangel av gode åpne spørsmål eller mulig litt forhastet ønske om tilbakemelding. En av utfordringene ved slike intervju, er evnen til å tåle stillhet (Thagaard, 2016). En bedre forberedelse, trening gjennom eventuelt gjennomføring av prøveintervju kunne muligens forhindre dette. Vi har likevel vurdert datamaterialet til å være basert på ærlige svar og dermed ikke en kilde for feil. Denne vurderingen er basert på

intervjupersonenes svar som i de aller fleste tilfeller er gitt på en utdypende og reflekterende måte.

3.3.2. Analyseprosessen

Analyse av dataene innhentet i studien, foregår bevisst eller ubevisst gjennom hele forskningsprosessen. Ved gjennomføring av intervjuene foregår det også en analyse gjennom at intervjuer velger hvilke oppfølgingsspørsmål som stilles og hvilke emner som følges opp av det som intervjupersonen forteller. Analyse av datamaterialet, stiller store krav til forskeren og er en krevende del av prosessen (Thagaard, 2016).

Etter gjennomføring av intervjuene, startet vi raskt med gjennomføring av transkriberingsprosessen. Å transkribere betyr å skrive ned ordrett hva som blir sagt i intervjuet. Utskriftene brukes som grunnlag for analyse av dataene (Johannessen mfl., 2016). Denne prosessen opplevde vi som meget tidkrevende, men samtidig interessant. Vi endte opp med i overkant av 70 sider data. I tillegg til skrivefasen, ble alle intervjuene lyttet til flere ganger av alle i forskergruppa. For de to lederne i forskergruppa som arbeider ved Regnskapsleveranse AS ble dette en særskilt interessant og lærerik fase med mange tanker og også en del ny forståelse omkring ulike emner. På tur i marka med intervju på øret, fikk de to lederne ny innsikt og forståelse omkring ulike tema. Dette ble en unik mulighet til å få en ny innsikt rundt egen arbeidsplass og organisasjon, ikke bare til bruk i vårt forskningsarbeid, men også utover dette.

Alle intervjuene ble anonymisert med intervjunummer I1, I2 etc. Opptak ble slettet fra opptaker og kun én versjon ble lagt tilgjengelig på Nord Universitet sitt lukkede område med tilgang for forskergruppa.

Etter transkribering og gjentatt gjennomlytting til intervjuene, satte hver enkelt opp tema og stikkord i marginen i utskrevne versjoner. Vi ønsket i utgangspunktet å foreta en temasentrert analyse ved å sammenligne informasjon fra de forskjellige intervjupersonene innen samme tema. Dette for å kunne gå i dybden på de enkelte temaene. Forutsetningen for å kunne være i stand til å gå i dybden, er at kategoriene og informasjonen er sammenlignbare (Thagaard, 2016).

Å jobbe hver for oss i denne perioden var helt bevisst. Dette med tanke på å ikke farge hverandres tanker. Dette fungerte bra i en periode, men etter hvert som vi arbeidet med problemstilling opp mot empirien, startet en lengre prosess. Først kom vi fram til at måten

datamaterialet var satt opp på, ble alt for uoversiktlig å jobbe med. Det var vanskelig å finne tilbake til utsagn og referanser, spesielt med tanke på kategoriseringen av emner. For å lette materialet «kondenserte» vi det transkriberte materialet ved å lage forkortede versjoner. Her forsøkte vi å være så objektive som mulig for å unngå å starte tolkning eller farging av data. Med det nye kondenserte materiale startet vi samme prosess på nytt med å skape tema og stikkord. Det fungerte mye bedre og vi fant ca. 40 kategorier og emner som vi kunne gå videre med.

Det å velge ut og redusere disse 40 kategoriene ble en lang prosess. Vi endte til slutt opp med rundt ti kategorier. Eksempler på kategorier vi har jobbet videre med er: samarbeid, ledelsesstøtte, tradisjoner, kunderelasjoner, mestring, stolthet. Vi ønsket å samle emner som omhandlet de samme egenskaper og kunne ha samme utgangspunkt for analysen. Vi jobbet oss gjennom funnene, drøftet, fant teori for deretter å forkaste det hele. Deretter ny runde, funn, drøfting, finne teori. Denne vekslende spiralen gav til slutt funnene presentert i denne oppgaven. Fortsatt er dette kun en liten del av alle funnene som ble benyttet. Vi har underveis vært klar over utfordringer knyttet til å det å ivareta et helhetlig perspektiv og vi har i vår drøfting forøkt og gjort analyser av sammenhenger mellom ulike tema og kategorier.

Underveis i en analyseprosess er det fortsatt viktig å reflektere over rollene som to av forskerne har som ledere i vår case. Det er fort gjort å falle for fristelsen å «sile» data dersom noe av dataen viser mangler eller dysfunksjoner i organisasjonen. For vår del mener vi at vi ikke har holdt tilbake viktige funn, men synliggjort det som har vært viktig for vårt forskningsarbeid. Også i denne fasen var det en styrke at gruppa har bestått av tre personer der en med annen bakgrunn og som ekstern forsker.

Vi har i dette forskningsarbeidet valgt å presentere vår empiri i et eget kapittel.

3.3.3. Reliabilitet og validitet

Å forske på egen organisasjon

Å forske på egen organisasjon kan være vanskelig, men kan samtidig gi noen fordeler (Nielsen & Repstad, 2006). For ledere i Regnskapsleveranse AS, er det viktig å reflektere over rollen som forsker og hvordan vår tilnærming bør skje. Bo Eneroth (gjengitt i Nielsen & Repstad, 2006) sier noe om at vår hverdagskunnskap er verdifull og bør systematiseres, mens

Nielsen & Repstad (2006) trekker fram mulige feilkilder i vår subjektivitet og faren for perspektivforskyvninger.

I kvalitative undersøkelser vil det ikke være veldig annerledes å forske på egen organisasjon i forhold til en ekstern organisasjon. «*Også de eksterne må ha et minstemål av sosiale og medmenneskelige relasjoner til aktørene utover det rent forskningsmessige for å få tak i relevant data*» (ibid, s. 247).

Nielsen & Repstad (2006) trekker fram at personlig engasjement og endringslyst er noen av fordelene med å forske på egen organisasjon. Årsaken til Regnskapsleveranse AS sin igangsettelse av MDI, er et ønske om en endring der blant annet nye tjenester og forbedringer av eksisterende er et ønsket utfall. Det personlige engasjementet kan også bety at man som forsker blir mer utholdende. Andre fordeler som forskere i egen organisasjon har, er at de har kjennskap til organisasjonens hverdag og hverdagsspråk. Man kjenner organisasjonens kultur, ukultur og den uformelle organisasjonen. Vår gruppe, med organisasjonens ledere, er i denne posisjonen. Man har faktiske kunnskaper om organisasjonen eller vet hvor man finner dem. Man vet hvem som med Hertzberg (1974) ord er «the wise old turk», som kjenner organisasjonens historie, inkludert de tidligere omtalte kritiske hendelsene» (ibid.).

Begrensningene ved å være direkte involvert, er at man kan bli for tett på. Det kan være vanskelig å være objektiv og når man skal tolke data kan det være vanskelig å unngå å la være å være påvirket av sine forutinntatte meninger og holdninger. Det kan også være utfordrende å ikke ta med seg tilleggskunnskap som man har om sin organisasjon og øvrige tolkninger. Det kan være vanskelig å skrive sannheten (Nielsen & Repstad, 2006). Det er derfor en stor fordel for oss at en av oss ikke jobber i Regnskapsleveranse AS og vil kunne gå inn i forskerrollen med et eksternt perspektiv.

Når en forsker på egen kultur, kan det være lettere å oppnå en forståelse av deltakerens situasjon. Et annet poeng er å oppnå et perspektiv hvor de kan se sin egen kultur med andres øyne (Thagaard, 2016).

Ved tolkning av data, kan det som nevnt ifølge Nielsen & Repstad (2006) være vanskelig å skrive "sannheten". Det krever personlig mot og sterk vilje og i noen tilfeller være avhengig av styrke til å kunne motta kritikk fra andre i etterkant. Dersom man mot formodning skulle oppleve at man "siler" data før rapportering, vil det føre til at informasjon som har kommet fram, forsvinner og kvaliteten på forskningen svekkes. Lisbeth Øyum (2007) skriver også i sin

forskning om utfordringer ved konfrontasjon dersom du har tette og nære relasjoner til organisasjonen du forsker på og hvilke dilemma du da stilles overfor. Særlig vil dette gjøre seg gjeldende dersom endringer er påkrevd på grunn av dysfunksjoner (ibid.)

Reliabilitet og validitet (overførbarhet, troverdighet og pålitelighet)

Opprinnelig stammer begrepene reliabilitet og validitet fra kvantitativ metode og fra positivistisk vitenskapssyn hvor data som regel er tallmateriale. For å evaluere kvalitative undersøkelser er begrepene overførbarhet, troverdighet, pålitelighet og overenstemmelse bedre egnet (Guba & Lincoln, 1985, gjengitt i Johannesen mfl., 2016).

Overførbarheten sier noe om hvor godt resultater lar seg overføre til andre case, eksempelvis til andre regnskapsbyrå. Nå har all forskning til formål å si noe mer enn de umiddelbare funnene og finne noe generelt i forskningen, noe som kan overføres til andre tilfeller. Eksempelvis kan dette være hvordan den enkelte opplever endringsprosesser (frykt, usikkerhet) eller likhetstrekk ved autonomi (mestring/læring). I et større bilde er det grunn til å tro noen av våre funn er overførbare til andre tilfeller eller fenomener. Innføring av MDI som verktøy skjer også i andre bransjer enn kun regnskapsbransjen og trolig vil en del av våre funn være overførbare. Eksempler på dette kan være behovet for lederstøtte samt det å sette av tid og ressurser.

I kvalitative undersøkelser er forsker og intervjupersoner nær hverandre og forsker kan påvirkes gjennom tidligere erfaringer, fordommer måten forsker velger ut og fremstiller spørsmål etc. For å etablere både troverdighet og bekreftelse, er det viktig at funnene er synliggjort og fremsatt gjennom forskningen og ikke gjennom forsker sine egne holdninger. Bekreftelse sier noe om den objektive forskeren sin framgangsmåte og gjennomføring. Dette kan gjøres gjennom åpenhet og riktig dokumentasjon. Videre bidrar det også å ha kritisk holdning til seg selv og synliggjøre eventuelle avvik, fordommer og skjevheter. Dette for at leseren kan følge og bekrefte den objektiviteten forskeren påberoper sine data.

Et ytterligere punkt for å styrke troverdigheten i dataene er å be intervjupersonene bekrefte data som er samlet inn i intervjuene (Johannesen mfl., 2016). I vår forskning har dette ikke vært gjort. Intervjupersonene har fått tilbud om innsyn i data vi har samlet inn fra den enkelte.

Ved innsamling av data trenger vi å vurdere om de er troverdige (intern validitet). «*Måler vi det vi tror vi måler?*» altså om det er sammenheng mellom vår case og de data vi samler inn

(Johannesen mfl., 2016). I kvantitative er data ikke valide og troverdigheten gjenspeiles av forskerens evne og funn til å reflektere studien (virkeligheten) (ibid.).

Vi har i tillegg til primærdata benyttet en undersøkelse fra ekstern konsulent som benytter noe av de samme begrepene som i vår case. Her har intervjupersoner fra samme organisasjon levert data hos annen forsker og således er sekundærdataene med på å styrke troverdigheten i våre primære data. Vi kan se klare sammenhenger mellom data fra sekundærkilde og primærkilde og mange av funnene er like. Videre tyder dette på at det utvalget som er gjort ved innsamling av primærdata er representativt.

Vi har intervjuet en liten gruppe hos Regnskapsleveranse AS, men som allikevel utgjør en viss andel av det totale antall ansatte. Innledende spørsmål omhandler blant annet erfaring og utdanning. Vi har vært forsiktig å bruke dette datagrunnlaget i vår drøfting med hensyn til anonymitet for intervjupersonene. Det hadde vært interessant å kunne benyttet disse dataene for å se eventuelle sammenhenger mellom utdanning og erfaringer og innovasjonsevner hos den enkelte.

4. Empiriske funn

Som vi har presentert i tidligere kapittel, er dette forskningsarbeidet kvalitativt. Dette kapitlet presenterer våre empiriske funn, både våre sekundærdata, og våre primærdata. Presentasjonen av dataene, er strukturert i hovedsak etter intervjuguiden dog med tillegg av noen andre faktorer som ble viktig å få med og som vokste fram underveis i intervjuene.

Vi starter med en nærmere presentasjon av vår case som danner rammene for våre empiriske funn.

4.1. Presentasjon av case

Regnskapsleveranse AS er et veletablert regnskapskontor i Midt- Norge med til sammen 18 medarbeidere. De har drevet i mange år og gjort det bra på alle vis. De har i mange år vært medlem i en liten regnskapsbyråkjede som ble etablert i 1999 med seks medlemskontor med totalt 85 ansatte. Kjeden samarbeider tett på tvers av kontorene innen mange strategiske områder.

De har en tydelig visjon, forretningsidé og et sett av verdier som er kjent i organisasjonen og som alle har et forhold til. Visjonen til kjeden er *Sammen skaper vi overskudd* og deres forretningside er *Vi skal være en engasjert medspiller som forbedrer kundens økonomi*. Verdier er utarbeidet i samarbeid med medarbeiderne. Dette er verdier de ønsker å stå for og som de mener kan representere organisasjonen og medarbeiderne. Disse er: *Åpen, nyskapende, engasjert og solid*. *Vi bryr oss* er deres mantra både internt og eksternt.

Regnskapsleveranse AS er organisert i fire grupper (team) med hver sin gruppeleder. De har en egen gruppe som jobber med oppgaver innen HR og personal, mens de andre tre har regnskap som hovedfelt. Hver gruppe har som målsetting å gjennomføre korte ukentlige møter. Samarbeidet i gruppene har tradisjonelt hatt mest fokus på kapasitetsfordeling, løsning av ulike problem, hjelp og bistand samt kontroll og oppfølging av frister og leveranser. Etter oppstart av MDI-prosessen i organisasjonen, prøver de nå å endre fokuset, slik at agenda på møtene i hovedsak skal dreie seg om erfaringsutveksling, gode tilbakemeldinger, suksesshistorier og idéer hos den enkelte, i tillegg til leveransen.

Selskapets lederteam består av daglig leder, nestleder og de fire gruppelederne. I motsetning til mange av konkurrentene og den tradisjonelle organiseringen i bransjen, har ikke Regnskapsleveranse AS en operativ daglig leder (NHH, 2016), det vil si daglig leder har ikke egen kundeportefølje.

Selskapet jobber i et marked som består av næringsliv og organisasjoner av svært ulik karakter, størrelse og behov. Dagens kundemasse er sammensatt av et bredt spekter av kunder der flere er nokså store og har løpende behov for oppfølging. Mange av kundene har også aktive styreverv med behov for ulike rapporteringer. Regnskapsleveranse AS har også gode erfaringer med å utføre oppdrag ute hos kundene. De opplever at kompetansen om kunden blir større og relasjonen til kunden blir tettere. Tilleggseffekt er også ansattes opplevelser av en hverdag som blir mer variert, de får spennende utfordringer med denne type oppdrag og et økt antall forespørsler om tjenesteleveranser fra disse kundene. Generelt erfarer Regnskapsleveranse AS at det er tydelige signaler fra markedet og at oppdrag av denne typen etterspørres i større grad og trolig noe bransjen må forholde seg til.

4.2. Empiri - sekundærdata

Som tidligere beskrevet startet Regnskapsleveranse AS sin MDI-prosess høsten 2017. Prosessen startet med orientering i plenum der de hadde en gjennomgang av selskapets situasjon, bransjens status og de endringer som var kjente for dem. MDI som begrep og verktøy ble gjennomgått og ansatte og ledelse fikk en god dialog og refleksjon rundt temaet. Videre gjennomførte den eksterne konsulentent intervju av alle medarbeidere. Ledelsen mente dette var viktig å be en ekstern gjennomføre disse samtalene slik at graden av frihet og prosessen skulle bli så åpen som mulig. Hvert intervju tok ca. en time. Alle fikk de samme spørsmålene. Resultatene fra intervjuene ble presentert i en workshop med alle ansatte i etterkant.

Vi har ikke konsulentens notater fra selve gjennomføringen av intervjuene, kun hans oppsummeringer fra intervjuene gjort i etterkant. Vi har heller ikke noen informasjon om hvem som har sagt hva. Vi presenterer her hovedfunnene i denne undersøkelsen.

Første spørsmålet som alle fikk var *hvilke styrker Regnskapsleveranse AS har i dag og hvorfor*. Noen av svarene som kom fram her var:

- Trygg kjernegruppe med høy kompetanse.
- Interne grupper der alle kjenner kundene.
- Høy grad av rask service til kundene.
- Godt arbeidsmiljø.

- Åpen for endring.
- Aksept for ønske om utvikling.
- Har erfaring med kunden innenfor et bredt spekter.
- God humor i miljøet.
- Lett å få hjelp, snille kolleger.
- Snakker pent om hverandre.
- God ledelse.

Neste spørsmål var *hvilket svakheter bedriften har og hvorfor.*

- Ulik arbeidsmengde/belastning grunnet skjevt kompetansenivå.
- Ressurssløsing grunnet manglende kompetanse.
- For mange som mangler den kompetansen som trengs for å møte framtida.
- Ikke nok jobb til å fylle alle stillingene.
- Trygghetskultur, vil være i komfortsonen.
- Trenger effektivisering.
- For lite fokus på lederrollen til gruppelederne.
- Manglende informasjonsdeling.

På spørsmål *hva de viktigste forbedringene som bedriften må gjøre og hvorfor*, fikk vi disse svarene:

- Utvikle rådgiverrollen med tilhørende kompetanse.
- Mer personlig og direkte involvering/kontakt med kunden.
- Heve snittet av oppgaver alle kan utføre.
- "Rydde" i organisasjonen. Lagspillere må *ville* gjøre endringer.
- Utvikle flere produkter innen ulike områder.
- Mer sosialt fellesskap.
- Ordne en fast "fadderordning" (opplæring).

Neste spørsmål dreide seg om *«hva kan du bidra med for best mulig å oppnå disse forbedringene»*.

Her svarer mange at de ønsker å bidra til å heve kompetansen i organisasjonen. De ønsker å bidra til opplæring av sine kolleger på de områdene som de selv er gode på. Noen snakker om

at de ønsker å motivere kolleger til å heve kompetanse, i tillegg til å gi de opplæring. De ser også for seg at de kan være faddere for kollegaer, dette også med tanke på kompetanseheving. Det kan tyde på at det er færre som uttaler seg om egen kompetanseheving. Riktignok nevnes det at det for noen kan være aktuelt å delta på eksterne kurs i andre tema enn regnskap, men de fleste funn her tyder på at medarbeiderne vender blikket utover til sine kollegaers kompetanseutvikling. Egen utvikling suppleres med et forslag om å sette frist for planlagt aktivitet.

Andre sier de ønsker å utfordre ledelsen i større grad, uten at dette utdypes videre. Flere svar handler om arbeidsmiljøet. Det uttrykkes ønske om å bidra til å sosiale aktiviteter, lage positive overraskelser internt med sosiale tiltak og stille seg positive til aktiviteter. Kunder omtales av mange. Det er flere som ønsker å komme nærmere på kundene ved å gjennomføre flere kundemøter og jobbe ute hos dem. Noen ønsker å øke kompetansen sin i kundebehandling, slik at de blir bedre i stand til å gjennomføre møter med kundene.

På spørsmålet om *hvor de ser seg selv jobbmessig om tre år*, er det noe sprik i besvarelsene. Flere svar går på at de ønsker å utvikle både seg selv og Regnskapsleveranse AS. Utvikling og opplæring innen ledelse fremheves også som en del av framtida mens andre svarer at de vil gjøre det samme som i dag.

På workshopen hvor dette ble lagt fram, ble de ansatte delt inn i grupper og ble bedt om å komme med prioriteringer på *tiltak* som skulle gjennomføres i løpet av kort tid. Tiltakene som ble valgt, var oppsett av individuell opplæringsplan, gjennomgang og opplæring i kundebehandling samt gjennomføring av et større antall kundemøter. Oppfølging av tiltakene skulle skje på tavlemøtene.

4.3. Empiri - primærdata

Presentasjonen er inndelt etter våre hovedfunn. Vår empiri presenteres ved hjelp av utstrakt bruk av sitater. Dette er gjort for å få nærhet til dataene.

4.3.1. Ledelse og medvirkning i MDI-prosessen

En felles oppfatning hos alle intervjupersonene er at de synes prosessen er spennende og at det er positivt med en felles prosess. De beskriver at de blir glade og at det øker troen på organisasjonens framtid.

«Proessen er veldig spennende. Jeg synes det er artig og det gjør at jobben bli enda mer artig enn hva den har vært. (..) det er superspennende!»

Ledelsen trekkes fram hos alle intervjupersonene i omtalen av prosessen. Spesielt nevner flere det motet som kommer til syne og at de våger seg ut på ukjent farvann. For de er alle enige om – veien som gås nå er ukjent for alle, også ledelsen. Sammen med det å tørre, applauderes et sterkt engasjement hos ledelsen og hevder at engasjementet smitter over til resten av organisasjonen. Videre hevder intervjupersonene at engasjement og mot hos ledelsen inspirerer de andre i organisasjonen til at også de våger å vise mot og ut på ukjent terreng.

«Vi kan dette med regnskap, årsoppgjør og sånn, det er vi kjempegode på, men det her andre – hva er det vi skal gjøre? Der må vi gå utenfor komfortsonen for det har vi ikke gjort. Da finner vi noe nytt. Og tenke – at det her klarer vi sammen. Og det er jo sånn man kommer fram til bra ting.»

Ledelsen tillit til ansatte framheves også som en viktig faktor for kreativitet og deltakelse i prosessen. Tilliten og åpenheten som finnes hos organisasjonens ledelse, hevdes å være avgjørende. Dette bidrar til at de tør å hoppe inn i det ukjente og våger å gå utenfor komfortsonen. En av de trigges eksplisitt av å utfordre seg selv til å gå utenfor komfortsonen og sier at det er avgjørende for henne trivsel og en av grunnene til hvorfor hun jobber hos Regnskapsleveranse AS. Hun uttaler klart og tydelig at hun *vil bli bedre*.

Som en av de sier:

«Jeg får lov å si hva jeg mener ja – spesielt til ledelsen. Jeg kan si hva jeg mener, men ikke bestandig det blir slik jeg mener. (..) Hvis man skulle gått å være redd for å si noen ting, tror jeg – ja da hadde jeg ikke trivdes».

En av intervjupersonene uttaler at dersom ledelsen ikke hadde hatt tillit til henne og de hadde ønsket en sterk detaljstyring, ville det hemmet de kreative evnene og minsket hennes motivasjonen for utvikling.

«Ja, du har dine kunder og du gjør i prinsippet det du vil med de. Altså – fra dag en har de stolt på at jeg kan ting, at jeg greier å gjøre det jeg gjør og det gjør at jeg ikke blir redd for å prøve.(..) innimellom så må man bare gjøre ting, man kan ikke spørre om alt. Og det er det som jeg tenker skaper tryggheten i meg og i bedriften – at man tør å gjøre det. At man har sine kunder og vi hjelper hverandre og du skal gjøre ditt beste.»

" ... hvis jeg hadde en sjef som ville kontrollere absolutt alt jeg gjorde, så hadde det hemmet prosessen, ja, blitt mindre kreativ sikkert Da føler du ikke at de stoler på deg".

De synliggjør en stolthet over at organisasjonen er framoverlent og de ikke er redd for å prøve noe nytt. De oppfatter sin egen organisasjon som å ha kommet «lenger enn de andre» og at «de andre ligger etter i utvikling».

Samtidig er det tydelig at denne prosessen har åpnet øynene hos enkelte og det blir tydelig at noen trenger et løft.

«For nå har vi ikke nok arbeid til at alle skal sitte å punsje, så de må lære seg det videre arbeidet. Så der har vi nå egentlig vært veldig tydelig på hvordan folk må løfte seg. Så klart det er skremmende for enkelte.»

Dette beskriver en endring der behovene for endret kompetanse har blitt tydeliggjort og at ikke alle har den nødvendige kompetansen. En av intervjupersonene hevder at hun ikke har sett så mye endring på organisasjonsnivå, men når hun reflekterer mer over spørsmålet, har hun personlig opplevd at det har skjedd en endring? Intervjuet i starten av MDI-prosessen med den eksterne konsulenten, åpnet opp for andre tanker og ga henne en opplevelse av å bli sterkere som person. Intervjuet ble starten på noen tankeprosesser i hennes hode som gjorde at hun ble bedre kjent med seg selv, fikk økt tro på egen kompetanse og opplevde økt trygghet. Etter hvert bidro dette til hennes erkjennelse av at nytenkning trolig starter på det personlige planet.

«..men uansett så vil nytenkning og nye prosesser først og fremst starte på det personlige planet til alle sammen»

I tillegg er det en felles oppfatning av at det er positivt å bli involvert og at ansatte blir bedt om å gi innspill i det som de forstår er en felles prosess.

Av utfordringer ser noen av dem at det har gått litt trått etter oppstarten og at nyhetens interesse har falt litt. De faller lett tilbake til hverdagen og uttrykker behov for påminnelser. Noen er helt tydelige på at den passive holdningen som enkelte inntar, er irriterende.

«..over tid vil det bli en irritasjon over at ikke alle er med. For dem som er aktiv og vil at det skal skje ting. At de føler at det ikke er noe kollektivt som drar fremover».

De antyder at de savner en felles målsetting og en sterkere ansvarliggjøring. En av intervjupersonene ønsker at noen må ta ansvar for å følge opp og passe på at ting blir gjort som avtalt, selv om også ansvaret ligger hos den enkelte.

«man må jo kunne forvente at man har eierskap til den prosessen man holder på med da og ikke bare være til stede i kjøtt og blod, men være tilstede i sinn også. (..) flere kunne tatt litt eierskap til denne prosessen da»

I dette ligger og et savn etter mer styring i prosessen. Tydeligere struktur og retning nevnes av flere, spesielt i sammenheng med at nyhetens interesse er dalende og interessen har dabbet av.

«Det har gått litt trått etter hvert, det gikk veldig bra i starten, men det er jo så lett å falle tilbake til hverdagen. (..) hvis noen på en måte får ansvaret for å følge opp og passe på at ting blir gjort.»

4.3.2. Kreativ jeg?

Flere mente de ikke var kreative slik de oppfattet begrepet. Gjennom refleksjoner underveis i intervjuene, ble det etterhvert gjort noen betraktninger om egen kreativitet.

«Jeg er ikke så kreativ, eller jeg ser meg ikke selv som en kreativ person – men du trenger jo ikke gjøre alt nytt, du kan jo ta fra andre da.» «...Men kreativ – for meg er det når du er kunstnerisk – og det er jeg ikke! Men ja, masse ideer har jeg jo, så sånn kreativ er man vel».

Svarene i intervjuene ble etter hvert tydeligere. Det ble avdekt positive holdninger til det å tenke ut nye og gode løsninger. Alle fortalte om et sterkt engasjement for sine kunder og at det sterke engasjementet blant annet betyr å leite etter nye og best mulig løsninger for kunden som igjen kobles til de kreative evnene. Det brukes ord som *artig, bryr meg om kundene, inspirert av andre, engasjert i kundene, nysgjerrig, tør å hoppe inn i det ukjente* osv. En av intervjupersonene reflekterer over at det trolig har skjedd noe i hodet til hver enkelt og at det nå er flere i organisasjonen som er med.

«Det er jo klart at det setter i gang prosesser i hodet som ikke hadde blitt startet om det ikke hadde blitt tatt opp da, eller påbegynt. Så det er jo enklere å tenke ut nye ting».

Det er flere funn slik som vårt sitat over. Det er åpenbart en opplevelse av at det i den perioden etter oppstart av prosessen, har skjedd en holdningsendring og en endring i tankesett hos den enkelte.

En av intervjupersonene nevner spesifikt at hun liker endringer og synes det er spennende å tenke nytt. Hun ser også at endring er nødvendig for å bli bedre og hun liker at organisasjonen og medarbeiderne må trå utenfor sin komfortsone i prosessen. Å tåle usikkerhet sier hun videre blir viktig.

«... det har vi alle veldig godt av (å gå utenfor komfortsonen – red anm.). Det kommer sikkert til å bli mye – ja, at du er usikker på hva du gjør i starten, men samtidig så tenker jeg at vi må øve på ting og samtidig samarbeide..»

En annen forteller at det er spennende å prøve ut nye ting. Hun forteller videre at hun har prøvd et nytt produkt (innovasjon) til en kunde, som kan kopieres til andre, selv om dette ikke er gjort ennå. Hun refererer videre til en annen kollega som har gjort det samme med et annet produkt til en annen kunde. Begge disse tilfellene er engangstilfeller.

Underveis i intervjuene kommer flere med konkrete ideer og forslag til nye produkter som kan tilbys kundene, for eksempel innenfor områder som HR/personal, jus, skatt, markedsføring, forsikring og forretningsstrategi.

«Vi må komme med flotte nye løsninger til kundene».

At kreativitet handler om øvelse og trening, hevder flere av våre intervjupersoner. Det å være kreativ må trenes på og det må vedlikeholdes. Utvikling av denne evnen kan ikke gjøres gjennom skippertak- metoden, men ved hjelp av jevnlig jobbing og trening på dette.

En av intervjupersonene omtaler viktigheten av å gjøre noe som er annerledes enn til vanlig og kommer med følgende uttalelse om å sette av tid til egen samling for å jobbe med det kreative.

«vi kan skru på hjernen litt annerledes. (..) en vanlig hverdag så er du fokusert på den regnskapsjobben du skal gjøre, at det legger litt lokk på den kreative delen av hjernen. Med mindre man møter på en problemstilling – at man da begynner å bli litt kreativ for å finne løsninger»

Det å være nysgjerrig kobles ofte sammen med engasjement. Er man engasjert, vil man naturlig være nysgjerrig. Likeså mener de engasjement handler om å bry seg og vise interesse og ikke minst at engasjement er en av MDI-prosessen sine viktigste faktorer. Engasjement brukes også i sammenheng med kundekontakt og det å bry seg om kunden. Likeså omtales engasjement i sammenheng med å vise interesse og nysgjerrighet for hva kollegaer har lykkes

med, og til selve MDI-prosessen. På den ene siden viser de til et stort og positivt engasjement i organisasjonen, men på den andre siden hevdes det at engasjementet godt kunne vært større.

"Alle kan hvis man vil"

Flere er «*søkende og mer på*» og de ønsker å lære mer av sine kollegaer og andre kilder.

Intervjupersonene forteller om en organisasjon med sterkt preg av åpenhet for å hjelpe hverandre, spesielt det å hjelpe *de andre*. Dette beskrives som en del av kulturen hos Regnskapsleveranse AS. Det å hjelpe hverandre hevdes også av flere å være en katalysator for å finne gode løsninger.

«...det er jo den der når vi jobber sammen, at du, altså eller når du hjelper noen, det er da du får noe nye ideer og sånn.»

Den hjelpende konteksten skaper trygghet i organisasjonen og det er rom for å tørre å trå inn i ukjent terreng.

«Det er jo det der å tørre å gå utenfor komfortsonen, og når du har taklet det en til to ganger så går det jo bedre. Det er det å skjønne at det er en treningssak, at det blir bedre. Så hjelper vi hverandre og støtter og følger opp.»

Positiv feedback fra både ledelse og fra kollegaer bidrar også til godfølelsen og øker motivasjonen til den enkelte ansatte slik at hun tør å gå løs på nye oppgaver.

"Det med tryggheten og den backupen du får. Sånn som nå når vi hoppet inn i et oppdrag hos (...) uten opplæring. Jo, dette klarer vi, vi er to stykker. (...) så kommer lederen vår og skryter hemningsløst av oss. Da kjenner du, det her klarer jeg altså! Dette her må jeg bare naile!"

I tillegg forteller de at blir de oppfordret av ledelse til å tenke annerledes og de gir uttrykk for at det er lett å gå til ledere med nye ideer og forslag, selv om en av intervjupersonene sier at ideene ikke alltid like raskt settes ut i livet.

"...jeg synes at de (ledelsen, red.anm.) er veldig mottakelig for endringer. Og pusher oss veldig for at vi skal komme med forslag til endringer."

En av intervjupersonene framsnakker det å jobbe ute hos kunder som viktig bidrag til den kreative evnen. Å jobbe ute i andre miljø gir impulser til at nye tanker og ideer dukker opp, kanskje ikke der og da, men eksempelvis når hun sitter på bussen hjem

«Det at jeg jobber med forskjellige ting og er ute og treffer andre folk og ser andre typer regnskap – det trigger nok kreativiteten min. Tror nok at hvis jeg hadde sittet med det samme hele veien så hadde jeg stagnert».

Intervjupersonene snakker med andre personer fra andre miljø og snakker med flere. Motsatt tror personen at ensartede arbeidsoppgaver ville stoppet det kreative.

Videre forteller intervjupersonene om at inspirasjonen og nye ideer kan dukke opp i helt andre situasjoner enn jobb. Flere sier at de har jobben i bakhodet hele tiden og at *du drar alle situasjoner med deg egentlig inn i jobben og..»*

«Det er mange ganger jeg fanger opp ting: «Det her er noe vi kunne gjort hos oss, dette er kanskje noe som kunne vært bra der» (..) *For jeg kan komme på noe nytt når jeg bare sitter i sofaen og er avkoblet. Og hvis man opplever ting, når jeg var på arrangement nå på lørdag, så var det enkelte ting som du hørte, ja, det kan kanskje være smart, det kunne vi gjort. (..) Selv om det er en helt annen setting, så klarer du å tenke mange ganger at det kunne vært en bra ting.»*

En annen av intervjupersonene framhever viktigheten av å se hele mennesket. Alt virker inn, både privat og jobb og alt må ses i en helhet. Dersom du ikke har det bra med deg selv, er det også vanskelig å være kreativ. For øvrig forteller flere om at de kreative innspillene og ideene ikke nødvendigvis dukker opp på dagtid. En god ide kan like gjerne komme seilende til sofaen på kvelden eller i samtale med en kompis på tur i skogen. Utfordringen da blir å huske på å ta den med inn i arbeidsdagen.

Oppsummert ser vi på den ene siden mange innspill som tyder på kreative handlinger og tanker og omgivelser som ligger til rette. På den andre siden tilkjenner noen utfordringer med å tenke nytt.

4.3.3. Hva hindrer meg i det kreative?

Mange funn som presenterer *mangel på tid* som en hemmer for en kreativ tilnærming. De hevder at de mangler tid til å være kreativ og at det må settes av ressurser på en annen måte. Videre hevder flere at det må tilrettelegges for flere møteplasser. Den travle hverdagen omtales av flere med de konsekvenser det har. De oppfatter at det er vanskelig å frigjøre seg fra sine oppgaver og tenke nytt. Tidsfaktoren kommer for øvrig igjen i flere andre sammenhenger under intervjuene.

"..jeg har ikke hatt tid til å tenke at jeg skal gjøre ting annerledes, nå må jeg bare få produsert ferdig.

Selv om de på den ene siden nevner tidsfaktoren som et stressmoment, er de samtidig åpen for at dette kan handle om et tankesett og noe som har blitt "sannhet" i bransjen.

«... flere av oss som tenker at vi har for mange kunder, så det er vanskelig å finne tid. (...) Det er så enkelt å si "nei, men vi har det så travelt" og det har vi – alltid, men da må vi likevel finne tid.»

Bransjen styres av tidsfrister og dette sitter i ryggmargen. Dette ser vi spesielt hos de med lengst fartstid i bransjen. Minst fokus fikk tidsaspektet som en hindring hos de med kortere tid i bransjen, der det rett og slett ble antydning at det lett kunne bli en unnskyldning.

" Det er så veldig enkelt å si nei, fordi vi har det så travelt, og det har vi alltid, men da må vi allikevel finne tid".

En av de sier at det handler om *vilje* til å ta seg tid og at det er gjennom kommunikasjon med kunden du kan utfordre kreativiteten og se behov for nye tjenester. Det handler om å vise interesse for kunden.

Som en hjelp for å likevel å gå inn i de kreative prosessene, nevner noen i denne sammenhengen at de ønsker seg tydeligere mål. Helst skulle flere hatt tidsfrister og milepæler slik at det blir en del av de daglige oppgavene som skal løses.

"Du må sette deg opp mål, sette deg opp frister. Selv om du setter av tid, kan tiden fylles med andre ting, du må ha struktur på det og du må få det ned i konkrete ting og mål og tidsfrister."

Utfordrende er det også at noen opplever og erfarer at de er kjørt inn i faste mønster og spor som det ikke er lett å trå ut fra. Spesielt i sammenheng med kundeforhold som har bestått i mange år uten at det hentes inspirasjon utenfra, er det vanskelig å være kreativ og få nye ideer.

«Ja, for jeg merker jo selv at på kunder som jeg har hatt i mange år ...at du blir litt satt i rollen din, altså (..) er det noe annet vi kan gjøre. (..) Det er noe med at når du har jobbet så lenge med en kunde, så er det så vanskelig å se det. For du blir liksom kjørt inn i de gamle sporene du har hold på med hele tiden».

Videre gir to av intervjupersonene uttrykk for at det å skulle være kreative i regnskapsbyråbransjen i seg selv vil være utfordrende på et generelt nivå da de mener at

bransjen tiltrekkes av «stereotyper som søker jobber som passer personligheten og at det allerede der kan være et hinder». Hos vår casebedrift hevdes derimot myten om de «gråe kontorrotter» å brytes og at det ikke stemmer med dette bildet.

4.3.4. Samarbeid - formelle og uformelle møteplasser

Formelle og uformelle møteplasser for samarbeid i hverdagen er et tema som utmerker seg gjennom intervjuene.

Her viser svarene nokså entydig et ønske om flere møteplasser, spesielt formelle. De uformelle møtene i lunsjen ble nevnt av flere som en viktig arena. Spesielt i sammenheng med det å be om hjelp fra kollega for å løse ulike problemstillinger enten knyttet til kundecase eller spørsmål knyttet til bruk av programvare og verktøy.

«Som regel spiser jo alle lunsj her. Enkelte er mye ut til kunder, men som regel er det mye vi diskuterer der. Det kan være alt mulig egentlig. Og ofte så – «ja, du kan dette her, hvordan kan jeg gjøre det» - bare for å få litt innspill. Og så er det noen andre som hører om dette som har det ganske nært og kan formidle hva de har gjort. Så jeg synes det er bra. Det blir uformelt!»

Kollegiet er opptatt av å ta vare på hverandre og det er lett å be om bistand. Samtidig hevder en av intervjupersonene at en slik dialog i lunsjen etter hvert gir alle en ganske god oversikt over kompetansen i organisasjonen, hvem som kan hva og hvem som kan spørres.

«Og innimellom er det innviklet, men du får i alle fall kontakten med den du ønsker, og «vi tar en halvtime i ettermiddag» – at man bestemmer sånn da.»

Området rundt kaffemaskina på kjøkkenet er også en arena for utveksling av tanker og drøfting av case og en arena som beskrives som viktig.

I ulike sammenhenger og gjennom forskjellige tema gjennom hele intervjuet omtales samarbeid. Ikke bare i sammenheng med refleksjoner rundt møteplasser, men spesielt på uformelt vis, gjerne parvis gjennom problemløsninger. Et ord som brukes mye i omtalen av samarbeid, er *hjelp*. Mange tilfeller trekkes fram i intervjuene der de beskriver en hjelpende kultur. Her fortelles det om å *tilby* hjelp, og det er *lett å få* hjelp. De nevner flere konkrete eksempler på at det er greit å spørre om hjelp og gjerne i sammenheng med en erkjennelse av at de greier mer sammen.

Hjelpen hevdes også stort sett å være tilgjengelig selv om det er mangel på tid.

«Det er lett å be om hjelp, alle har veldig lyst til å hjelpe til» «Enkelte ganger er man jo veldig opptatt, men da får man alltid hjelp når de blir ledige da»

Flere nevner at de synes det er artig å lære nye ting og *lære bort* til andre og at dette gjerne skjer i uformelle sammenhenger og adhoc etter behov som dukker opp.

Når det gjelder de formelle møteplassene og formelle arenaene for samarbeid, snakker alle om de nylig innførte tavlemøtene, men ingen gir klare beskrivelser av hva de skal brukes til. Formålet med tavlemøtene hevdes å være uklart og de erkjenner at det i organisasjonen fortsatt er en del prøving og feiling med gjennomføring av disse møtene.

«Tavlemøter har vi, så – eh, vi har ikke helt funnet ut av hvordan vi skal gjøre det ordentlig enda (...) det blir litt sånn prøving og feiling foreløpig, vi har ikke helt funnet vår måte å gjøre det på ennå.»

Likevel gir alle uttrykk for at de synes det er et positivt tiltak og viser en forståelse for at dette enda ikke har funnet sin form. Mangel på tid blir også her nevnt som et hinder for å gjennomføre de formelle møtene.

Flere uttalelser antyder at de kunne utnyttet de eksisterende møteplassene bedre enn det som gjøres i dag. De er klar over formålet med tavlemøtene, men det er vanskelig å rette fokuset der det er tenkt.

«Det er jo ett av målene med de tavlemøtene å få ut litt sånn ideer og tanker og sånne ting da. Prøver å utfordre hverandre, men det går mye på at momsens skal være ferdig i morra.»

Generelt er det en oppfatning at formelle møter burde forekommet oftere. Ikke først og fremst i form av samlinger for hele organisasjonen, men gjerne i mindre grupper. Gjennom en oppdeling i mindre grupper, mener de at det er enklere for alle å delta aktivt. Flere er opptatt av alles bidrag, at alle skal delta og at de våger.

«Vi kunne kanskje hatt noen mindre seanser, gjerne i små grupper for da er det lettere at de snakker. At de kommer med tankene sine. Når vi sitter samlet hele gjengen så kan det være vanskelig. Når det er mindre grupper, da blir man automatisk dratt mer inn.»

Kundemøter som møteplass kommer også opp i mange sammenhenger. Kundefokuset er åpenbart stort og det er bred enighet om at det er viktig å bli kjent med kunden og *lytte til kunden*.

«Det er jo i samtale med kunde at du finner ut hva de har behov for. (..) Du må hele tida se hva har kunde behov for å prøve å gi de det.»

«Hvis jeg for eksempel prater med kunden og han skal ha hjelp til noe som egentlig ikke er det som jeg skal gjøre, så kan jeg likevel gjøre det.»

Alle mente de måtte bli flinkere å ta seg tid til kundemøter. Flere nevnte at de synes at det er artig å være ute hos kunden å jobbe. Ikke bare for å bli bedre kjent med kunden, men også for å få innspill, nye tanker og ideer som kan brukes i andre sammenhenger. Samtidig trekker de også fram at dette er skummelt for enkelte. De refererer til andre i organisasjonen som ikke tør å gjennomføre kundemøter på egen hånd og som ønsker å lære dette. Å øve og trene på gjennomføring blir sammen med det å observere andre i gjennomføringen av slike, blir nevnt som et behov på organisasjonsnivå. Hos en av våre intervjupersoner er dette behovet også tilstede.

Å oppnå god kjemi med kunden er viktig og noe de er bevisst på. Dette omtales på individnivå, men omtales også på organisasjonsnivå. Dersom en god kjemi ikke er tilstede over tid, byttes kontaktperson.

En av de sier at det er artig og man blir stolt når en leverer noe som kunden ser nytten av og spesielt dersom leveransen er utenfor standardleveransen.

4.3.5. Organisasjonskultur - stolthet og glede i vår organisasjon?

Organisasjonskultur og arbeidsmiljø blir omtalt i alle intervjuene. Det brukes mange positive beskrivelser der begrepene tillit, åpenhet, arbeidsglede og trivsel går igjen. En av intervjupersonene omtaler organisasjonen som en familie. Tilliten hevdes å eksistere, ikke bare fra ledelsens side, men også kollega imellom, og i kundeforhold. En høy grad av tillit hevdes av intervjupersonene å være viktig for å våge å teste ut nye ideer. I kjølvannet av begrepet tillit, snakkes det også om *åpenhet* i organisasjonen. Åpenhet nevnes i sammenheng med at det er greit å si det man mener, det er stor takhøyde og det er ok å være ærlig selv om dette betyr at man ikke alltid er enige, heller ikke med ledelsen. Dette beskrives som et grunnlag for å gi innspill. Uttalelser om takhøyde og stor grad av tillit i organisasjonen er det flere av. Dette gjenspeiles også gjennom historier om det å spørre om hjelp, ergo vise andre at du ikke kan alt.

«Ja, kulturen er veldig bra her. Det er den. Og du kan si alt og det tas imot. Det er veldig stor takhøyde. Og det er bra. (..) Du kan gå dit med alt (red.anm. – til ledelsen) og spør om alt eller om du har et problem. Du kan være ærlig.»

"Kommer du med gode ideer, så får du prøve ja!"

Utover mange generelle beskrivelser av et godt arbeidsmiljø hos Regnskapsleveranse AS, gis det også utfyllende beskrivelser av hva som skaper glede og stolthet i organisasjonen.

Alle våre intervjupersoner forteller om episoder i hverdagen som har gitt følelser som stolthet og glede.

«Stolthet kommer av at man takler ting da. (..) hvis jeg prakkes med en oppgave, så blir jeg gjerne sittende til jeg har løst det. Da blir du veldig stolt av deg selv og når du har levert over til kunden eller ledelsen eller hva det skulle være».

Det å få gode tilbakemeldinger på arbeid som er gjort, gir stolthetsfølelse og en opplevelse av mestring. Å bli sett, både av ledelse, sine kollegaer og ikke minst av sine kunder, gir «godfølelsen». Når en kunde ser det du har gjort og uttrykker takknemlighet for leveransen, kommer stoltheten. Som en av de sier: *«da blir du glad og presterer enda bedre»*. Flere av intervjupersonene beskriver også at de kjenner på en stolthet over sine kollegaer når de mestrer oppgaver og lykkes godt i sitt arbeid. Begrepet mestring brukes også i tilknytning til noe de mener er grunnlaget for kreativiteten. En opplevd mestring gir trygghet til å tørre å begi seg ut i noe nytt.

De forteller at de drar hverandre opp. Gjennom å fortelle hverandre hva de har lyktes med, lytte til hva de andre har fått til, skaper dette stolthet på andres vegne og samtidig skapes en tanke om at *«dette skal jeg også greie»*.

«ja, altså, det er godt å se at andre lykkes og skape litt nysgjerrighet omkring hvorfor de lykkes»

En av intervjupersonene sier også at hun er stolt av arbeidsplassen sin på et generelt grunnlag.

En av intervjupersonene snakker også om glede, herunder gleden ved å mestre sine arbeidsoppgaver. Det er ikke ensbetydende med at oppgavene skal være for enkle. Det er viktig at det er en utvikling og en progresjon i arbeidet. Samme intervjuperson beskriver videre at hun blir glad over varierte arbeidsoppgave og trigges av å lære nye ting. Blir

oppgavene store, har hun teknikker for å dele de opp i mindre deler slik at de blir overkommelige.

«Altså, et oppdrag kan høres veldig vanskelig ut når du bare får det presentert for deg. Men da må du bare fordele det i mindre deler, og deretter tar du det suksessivt fremover. Det tror jeg om det meste, (..) er det kjempestort, så kan du for eksempel dele det i fem deler. Og så starter vi».

De andre intervjupersonene er ikke like tydelige omkring utviklingsperspektivet. Her henvises det mer til gleden som oppstår når du har fått gjort det du skal og en opplevelse av å ha kontroll og ha full oversikt over arbeidsoppgavene dine.

«... men så sto jeg på og fikk unna oppgaver og fikk ryddet, ordnet og sånn og da får du en – da føler du at du har oversikten. Det er godt.»

Dette knyttes opp mot fokuset på tidsfrister som bransjen og organisasjonen er så tett bundet av.

«Det ligger i benmargen det altså!» (Red.anm.: frister).

Som en videreføring av denne uttalelsen kommer en refleksjon fra samme intervjuperson rundt de muligheter eller snarere manglende muligheter for å være kreativ. Her bringes tidsaspektet inn på banen igjen og hevdes å være et hinder for kreativiteten.

«Hvis du skal prøve ut noe nytt, må du ha tid til det, du må ha rom.» «Jeg har ikke hatt tid til å tenke at jeg skal gjøre ting annerledes, nå må jeg bare få produsert og bli ferdig».

På tross av en forestilling om at tid er et vesentlig hinder, hevdes det at det finnes mye engasjement hos alle i organisasjonen og at det når det er behov, legges det ned ekstra ressurser.

«Så jeg har inntrykk av at alle, når det trengs, så legger de inn ekstra innsats for å få det til. Så jeg har følelsen av at alle tar ansvar for arbeidsoppgavene som skal gjøre. Den er høy over hele fjøla. Har liksom ikke inntrykk av at noen som bare «nei, jeg var ikke ferdig så det får bare være – nå går jeg hjem» - Og trenger de hjelp så spør de om hjelp sånn at ting blir ferdig.»

Hos en annen hevdes det at miljøet er så godt og medarbeiderne trives så godt at ingen ønsker å slutte. Hun viser her til tidligere kommunikasjon der det er gitt signal på at det er manglende kompetanse og at enkelte har vansker med å henge på prosessen og det som skjer. Dette

mente hun handlet om manglende motivasjon og vilje. Det kom også signaler fra andre intervjupersoner om at det må "ryddes" i organisasjonen, på grunn av opplevd manglende kompetanse og vilje til endring hos enkelte. Det spørres om det gode arbeidsmiljøet gjør at de ikke forlater organisasjonen.

Samtidig ser de dilemmaet i dette. De er tydelige på at ønsker å bevare det gode miljøet selv om bedriften er inne i en endringsprosess og antyder er risiko for at det kan skje endringer i miljøet som en konsekvens av endringsprosessen. Det viktigste av alt er tross alt å glede seg til å gå på jobb, som en av de sier.

4.3.6. Veien videre - vil Regnskapsleveranse AS lykkes?

Tanker om framtida og hva de mente var viktigst for å lykkes, ble et avsluttende tema i intervjuene. En generell betraktning hos flere, var en enighet om at kompetansen i organisasjonen må heves. Videre mener de at det må settes av mer tid til utvikling og nytenkning og at det kreves en tydeligere målsetting. Andre faktorer som de peker på, er at det er viktig å sørge for å opprettholde den gode kulturen og det gode arbeidsmiljøet i tillegg til å skape trygghet for å bringe ideer videre. Mestringsfølelse omtales også som avgjørende i sammenheng med trygghet. De er også tydelige på at støtte fra ledelsen er viktig. Andre momenter de mente var viktige, var å trene mer på kundemøter og legge til rette for flere samarbeidsarenaer.

Vi kan oppsummere dette med tre utsagn:

«Det er at du må sette deg opp mål, sette opp frister. Selv om du setter av tid, kan tiden fylles med andre ting, du må ha struktur på det, du må få det ned i konkrete ting og mål og tidsfrister. (..)Du må jobbe jevnlig med ting for at den ideen skal skapes, tenker jeg.»

«Man må ikke være redd for å prøve. (..) og man må stole på at medarbeiderne vil bedriften vel og at det ikke er noen som går bare inn og nei, sitter og ikke har tid».

«Det er viktig å lytte til kundene, til dem som trenger det, dem som bruker det. (..) Og så har vi for eksempel kartlagt hva hver enkelt av oss kan? Er det noe vi kan dra nytte av, en kunnskap som kanskje ikke brukes i dag i det daglige og videreutvikle det?»

Her uttrykkes det på den ene siden viktigheten av å tørre å gå inn i det ukjente mens det på den andre siden handler om struktur, målsettinger, frister og det å utnytte kompetansen som allerede finnes i regnskapsbyrået.

5. Drøfting

"Det er jo enkelte som har skylapper og tenker: «Ja, nei, jeg vil ikke at det skal skje noen ting nå, jeg vil ikke endre! Det er som å stå på høsten og si jeg vil ikke at det skal bli vinter nå. Altså, det blir vinter! Hvis du ikke vil ha vinteren, da må du gjøre noe med det – da må du flytte til Syden! "

Sitatet er hentet fra en av intervjupersonene og oppsummerer dagens situasjon hos vår case-bedrift Regnskapsleveranse AS. Bransjen er inne i et paradigmeskifte der det har skjedd og vil skje store endringer. Spørsmålet blir da: "Er du med eller er du ikke med?". Hos Regnskapsleveranse AS har de gjort en strategisk beslutning på at de ønsker å rigge organisasjonen for innovasjon og tilpasse seg markedet. Med organisasjonens verdigrunnlag som basis, har involvering av medarbeiderne vært naturlig under hele prosessen.

Vår problemstilling som vi ønsker å øke kunnskapen om er:

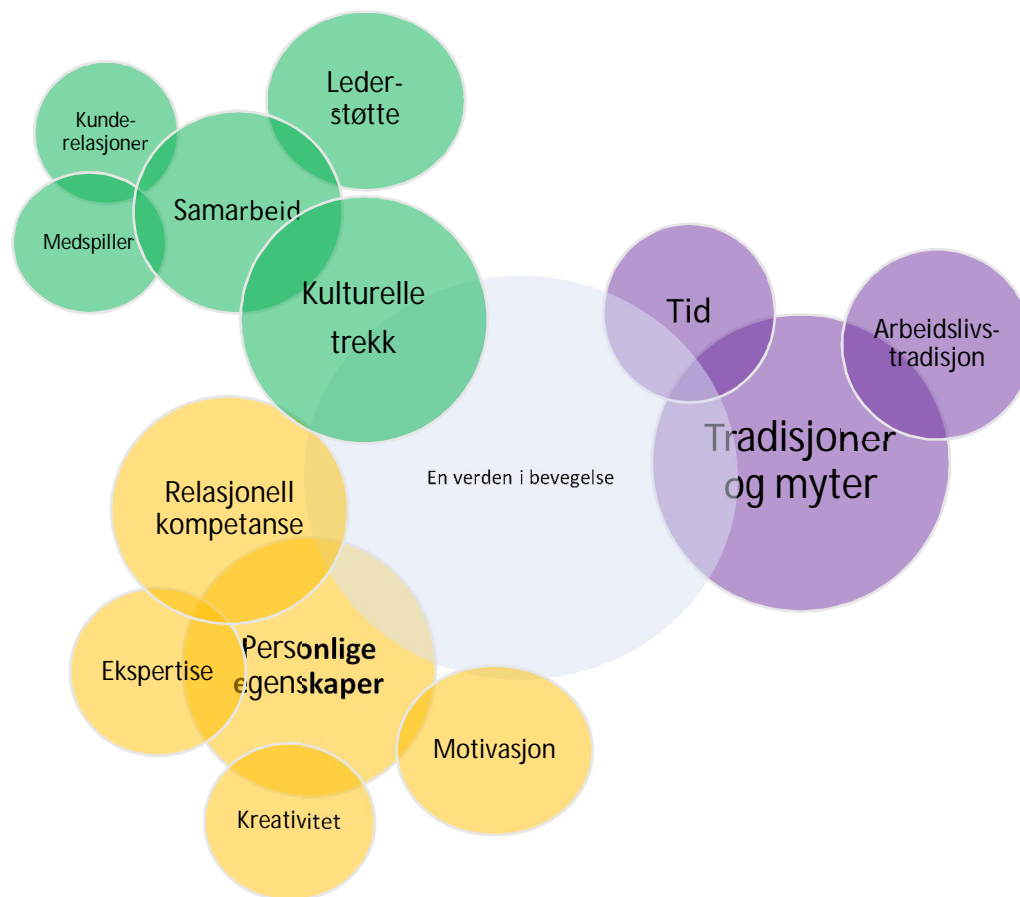
På hvilken måte kan medarbeiderdrevet innovasjon som verktøy, bidra til å øke innovasjonsevnen hos regnskapsbyrået.

Forskningsspørsmålene vi ønsker å få økt kunnskap og innsikt om er:

1: Hvilke kulturelle trekk har betydning for innovasjonsevnen?

2: Hvilke personlige egenskaper er viktig for kreativiteten og innovasjonsevnen?

Figur 20 viser drøftingens inndeling. Drøftingen har blitt delt inn i tre hovedkategorier. I tillegg drøfter vi alle disse hovedkategoriene i en større sammenheng kalt «*En verden i bevegelse*».



Figur 20. Viser kategorier og hovedfunn i vår empiri.

5.1. Tradisjoner og myter i bransjen

5.1.1. Arbeidslivstradisjon

At regnskapsbransjen er knyttet til sterke tradisjoner, er det ingen tvil om. Dette kan observeres og synliggjøres gjennom strukturene for organisasjonene, medarbeiderne og arbeidsmetoder. Regnskapsbransjen er en del av den nordiske arbeidslivstradisjon som i stor grad preges av et sosiokulturelt arbeidsmiljø med involvering av medarbeidere, flat organisasjonsstruktur, høy grad av autonomi og tillit hos og blant medarbeidere (Rennemo, 2011). Til tross for dette så ser vi gjennom mange års erfaring at regnskapsbransjen med en del av sine tradisjoner kan oppleve noen utfordringer med innføring av MDI. Vi tenker her på trekk som hierarkisk struktur, operativ ledelse, fokus på effektivitet og rutinepreget. Bransjen har også i stor grad vært sterkt preget av rasjonelle kontrollsystemer (Simons, 2000, gjengitt i

Irgens & Wennes, 2011), selvgående og autonome medarbeidere og mindre fokus på samarbeid og det relasjonelle. Bildet av regnskapsføreren som sitter på sitt kontor med papirer og jobber alene med sine oppgaver, sitter nok fortsatt igjen hos mange. Som vi beskriver i innledningen, har bransjen tradisjonelt sett vært lite utsatt for endringer. Markedet har vært stabilt og medarbeidere og andre tilknyttet aktører har i stor grad vært preget av stabilitet. Gjennom de ytre påvirkningene og endringene som nå finner sted, må det skje store endringer hos den enkelte organisasjon og hos det enkelte individ – forutsatt at man ønsker å være en del av samme bransje.

Våre funn bekrefter det tradisjonelle bildet av bransjen og regnskapsføreren i stor grad. Flere av våre intervjupersoner snakker om sine forutinntatte bilder av regnskapsfører og bransje. "Stereotyper" og "gråe kontorrotter" er utsagn som formidles sammen med tanker om at det er vanskelig å tenke nytt. "*det er jo ikke unormalt at de forskjellige stereotypene av mennesker søker jobber som passer personligheten ...*". Med funn som dette, kan det synes som en risiko for at slike synspunkter påvirker organisasjonskulturen og at Regnskapsleveranse AS ser på seg selv som statisk, tradisjonell med lite fokus på utvikling. Dette vil i seg selv vil være et hinder for innovasjon (Simons, 2000, gjengitt i Irgens & Wennes, 2011). Dette bekreftes også gjennom utsagn fra sekundærdataen om *trygghet* og *komfortsone* som kjennetegn ved kulturen. Bransjer med sterke tradisjoner kan støte på større utfordringer når endringsbehovet melder seg. Som Spurkeland (2016) sier: "Det øyet og sinnet har vent seg til, hindrer oss i å videreutvikle noe selv". På den andre siden er det mange uttalelser som omtaler trygghet i sammenheng med støtte og tillit slik at de tør å gå ut på dypt vann og føler et sterkt engasjement for å utforske nye oppgaver. I dette perspektivet kan vi tolke trygghet som både en støtte og et hinder for kreativitet og innovasjon.

Videre blir begrepet kontroll brakt på banen hos to av våre intervjupersoner. Det å oppnå kontroll og oversikt over arbeidsoppgavene som skal gjøres, medfører en følelse av mestring hos vedkommende. Sammen med det å mestre selve oppgaveutførelsen, er det å føle kontroll viktig. Dette kan trolig ses i sammenheng med bransjens egenart som i stor grad er realistisk fundamentert gjennom ofte å finne eksakte løsninger gjennom tall og ansatte søker en rasjonell løsning fremfor konstruktivistisk. Et ønske om kontroll kan være tegn på behov for trygghet. Gjennom mange års personlig erfaring, kan vi også se sammenhenger med rekruttering til bransjen, der det til en viss grad kan gjenkjennes personlige egenskaper knyttet til behov for trygghet og rutiner samt det å være analytisk og strukturert. Dette kan utfordre mangfoldet i organisasjonen. Hva med de som kommer og har helt andre egenskaper? Vil de

da få støtte og anerkjennelse til å få brukt sin kompetanse eller vil de bli formet i den samme forma som resten?

I dette bakteppe med tradisjonelle arbeidslivstradisjoner har Regnskapsleveranse AS innført en endringsprosess gjennom å ta i å bruke MDI som verktøy. Tradisjonene tilsier at ny strategi, nye ideer og endringsprosesser vil kunne møte en form for motstand. Empirien viser mye positivitet til igangkjøring av endringene. Utsagn viser «*prosessen er spennende*» og «*gir motivasjon*» til å kunne bidra til endring, altså litt i motsetning av det kan forvente med tanke på arbeidslivstradisjonene for øvrig i bransjen. Det er trolig av sammensatte grunner, men vi trekker frem et punkt som trolig er viktig – aksept for endring. Ser vi på tidsreisen, er denne startet med gode innledende personlige samtaler som «trigger» den enkelte til å ta stilling, nesten et lite «oppgjør» med hva de tenker om fremtiden, sin rolle på jobb etc. Denne *forankringen* ser ut til å gjenspeile og modnes frem til vi gjennomfører intervjuene. Sånn sett viser mye av empirien en underforstått aksept.

Det tradisjonelle mønsteret kan også komme til syne hos individet. Medarbeidere kan i større eller mindre grad være fastlåst i et tradisjonelt tankemønster og ikke være stand til å tenke nytt. Enkelte i organisasjonen forholder seg passivt til hele prosessen og dette skaper irritasjon hos andre i organisasjonen. Kreativitet og idearbeid hevdes av Goldvin (2013) å utvikles gjennom at det blir en del av hverdagen, en del av væremåten og det daglige arbeidet (gjengitt i Carlsen mfl., 2013). Uten at det konkretiseres noe videre, reflekterer enkelte av intervjupersonene over at andre medarbeidere trolig opplever organisasjonens MDI-prosess som skremmende og at noen i organisasjonen helst ønsker at "ting skal være som før". Dette må sies å være helt normale reaksjoner og en konsekvens av endringsprosesser (Janssen, 2004, gjengitt i Aasen mfl., 2011). Endringer medfører usikkerhet for en del mennesker i organisasjonene og kan være en trussel av det eksisterende (magma.no).

Samtidig ser de også utfordringer med at du som medarbeider er kjørt fast i gamle spor - "det tar tid å endre vaner". At det fortsatt henger igjen noen tradisjonelle holdninger og tanker om at regnskapsføreren ikke kan være kreativ og iderik, er nok trolig en realitet. Også i lys av medarbeideres oppfatning på egen bransje og organisasjon, kan tradisjonstanken stå sterkt, og dermed bidra til å hindre endringer (Spurkeland, 2016). Empirien viser et par unntak som viser at medarbeideren går i «nye spor» og innoverer. Det er mulig at disse funnene kan knyttes til *høy moral* som også er en del av kulturen og arbeidslivstradisjoner. Sammen med høy moral og dels rigide rutiner i bransjen, kan det ofte være et *hinder* å bryte ut av de sedvanlige vanene om å ikke følge opp nye ideer. Unntakene viser også høy moral når de

velger «nye spor». Er det først lovet en løsning på ukjent problem, arbeides det hardt og målbevisst for å levere dette til kunden på lik linje som om det skulle vært en regnskapstjeneste. I disse unntakene viker den høye moralen positivt for innovasjonsevnen. Regelen derimot, ser ut til å være at dette er en hindring. Med høy moral og gamle arbeidsoppgaver, ser det ut til at det er til hinder for de fleste. Det ser ut til å være en viss «fallhøyde» ved å gjøre noe nytt på tross av anerkjent støtte og stor takhøyde. Det er grunn til å tro at den enkeltes moral er til hinder, altså et speil av den øvrige moralen, og igjen en komponent av arbeidslivstradisjonen.

På den andre siden beskriver flere av våre intervjupersoner innslag av kreativitet og idégenerering i hverdagen der nysgjerrighet og en søkende tilnærming framheves. De har tett dialog med sine kunder og viser et oppriktig engasjement og et ønske om å bidra. De nevner at de har jobben i bakhodet også på fritiden og kan snappe opp nye ideer som de kan bringe videre og overføre til arbeidshverdagen.

De reflekterer over at *"det har skjedd noe i hodet hos den enkelte"* der de henviser til organisasjonens MDI-prosess og at de gjennom dette har fått et nytt syn. En ny holdning er i ferd med å utvikles. De snakker også om at enkelte gjennom den påbegynte prosessen har fått en økt bevissthet omkring egen kompetanse og egne ferdigheter og at det hos enkelte har medført en økt tro på seg selv. Samtidig forteller de som intervjues at det samtidig står mye igjen. De nevner spesifikt at prosessen har stagnert etter den første perioden.

En tydelig indikator, er uttalelse som *"Det har satt i gang tankeprosesser - det har skjedd noe med holdningene hos den enkelte"*. Her antyder intervjupersonene at holdning og måten det tenkes på, har blitt annerledes. Bolman & Deal (2014) sier at det må være takhøyde for å utforske eksisterende tankesett og det må være en kultur som innbyr til utveksling av ideer. Hvis måten det tenkes på om innovasjon og ideskapning er i ferd med å endres, har noen viktige og avgjørende faktorer falt på plass. Måten det tenkes om kreativitet og innovasjon på, er avgjørende for faktiske handlinger (Oddane, 2017) og kreative prosesser blir en del av det daglige arbeidet og noe folk gjør sammen (Goldvin, 2013, gjengitt i Carlsen mfl., 2013).

5.1.2. Tida har skylda!

Bransjens lange tradisjoner preger også arbeidshverdagen i større eller mindre grad. Den domineres av rutiner, instruksjoner, tidsfrister og til tider høy arbeidsbelastning. Tidsfaktoren som begrep går igjen i våre funn. Det er en generell oppfatning av at hverdagen er travel og de opplever i stor grad at det er vanskelig å frigjøre seg fra sine faste oppgaver for å skulle tenke nytt og kreativt. Noen opplever dette som stress, men samtidig er de åpne for at dette kan handle om tradisjon og noe som har blitt en «sannhet» i bransjen.

Det å jobbe hver eneste dag med datofrister hengende over seg, kan oppfattes som et hinder for den kreative og innovative evnen. Rapporteringer til det offentlige preger hverdagen. Vi har mange funn som handler om tidsfaktoren og vårt inntrykk er at tidsfrister sitter i ryggmargen hos en regnskapsmedarbeider. Egne erfaringer forsterker også inntrykket av holdninger og synspunkt i den retningen. Stadig vekk opplever de to lederne hos Regnskapsleveranse AS at hovedfokus dreier seg om datoer rundt offentlige frister. Bransjen er også underlagt kontroll fra Finanstilsynet og mange av tjenestene som leveres, styres etter et sterkt rammeverk med lite rom for justeringer. På toppen av det hele, er inntektsgrunnlaget tradisjonelt basert på timeføringer for alle medarbeidere og målinger av effektivitet. Nettopp det at instruksjoner, kvantifiserte mål og rutiner preger hverdagen, er noe av kjennetegnene på en organisasjon som maskin (Morgan, 2012). Intervjupersonene framstår i dette perspektivet som en del av en organisasjon som mangler dynamikk og er mindre fleksibel enn optimalt for en innovativ organisasjon. Hver enkelt synes til en viss grad å være opptatt av egne oppgaver og leveranser og mindre blikk for felles oppgaver og tilpasninger. På den andre siden finner vi også i vår case spor av en organisk organisasjon som er mer tilpasset de dynamiske omgivelser vi nå ser og er mer egnet som innovativ. Vi ser at kompetansen i bedriften anerkjennes for sin store betydning og autonomi, selvstendighet hos medarbeidere og stor grad av frihet er dominerende (Aasen & Amundsen, 2011). Regnskapsleveranse AS har også gjennom sin strategi organisert sine ressurser slik at arbeidshverdagen i all hovedsak styres etter behov hos sine kunder, hvilket skulle understreke en evne til å tilpasse hverdagen og foreta endringer når det skulle trengs.

På spørsmål om hvordan prosessen som ble startet høst 2017 går framover, mener flere at utviklingen har stagnert og at en av årsakene til dette er tid. I vår empiri finner vi flere funn som viser mangel på tid. Det hevdes av det må settes av tid og penger til å tenke kreativt, og dette er et lederansvar (McLean, 2005, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011). Erfaringen hos

ledelsen i Regnskapsleveranse AS og bransjen for øvrig er at effektivitet er et viktig fokusområde. Det er fokus på timeforbruk på kundene og at timene som brukes kan faktureres. Alle må føre oversikt hver dag over hvilke arbeidsoppgaver og hvilke kunder som det er jobbet med. Noen av måleparameterne hos Regnskapsleveranse AS som de ansatte måles på, er faktureringsgrad og omsetning. En av suksesskriteriene hos bedriften har vært høy effektivitet i produksjonen. Utvikling og implementering av MDI krever tid og ressurser som går på bekostning av andre oppgaver. Innovasjon medfører også endring i rutiner (Amundsen mfl., 2011). Dette betyr at en må regne med at effektivitet går noe ned i en periode ved implementering av MDI. Spørsmålet blir da om Regnskapsleveranse AS sin ledelse og eiere har tatt dette på alvor og har satt av tilstrekkelig med ressurser til dette i form av tid og penger? Det er også grunn til å spørre seg om det har med medarbeiderens selvjustis å gjøre. Kan det være medarbeideren selv som holder tilbake ressursbruk i de kreative prosessene? Dette i lys av at de ser at det koster tid og penger, samtidig som de ikke ser resultatet av prosessen, hverken i selve leveransen eller økonomisk. Som økonomer er det nærliggende å tenke at det raskt kan dukke opp spørsmål og perspektiver knyttet til kost/nytte-faktoren.

En måte å skaffe ressurser til innovasjon på, er å fokusere på forbedringsarbeid der det allerede finnes ressurser. Har man lite ressurser til rådighet kan man fokusere på effektivisering slik at de innsparende ressursene kan brukes til utvikling av nye ideer. I denne prosessen er det viktig å anerkjenne medarbeiderne som både bidrar til effektivisering og kommer med nye ideer (Maher mfl., 2009). Når våre intervjupersoner snakker om innovasjon, så kan vi tolke dette til at de snakker om forbedringsprosesser for å få økt effektivitet og forbedret produkt til kunden. Det de ikke snakker om er at de kan bruke den frigjorte tida til å utvikle nye produkter.

Andre funn i vår empiri, både i sekundærdata og i primærdata handler om kapasitetsressurser. Det oppleves en tydelig skjevhet i arbeidsbelastningen i organisasjonen der enkelte medarbeidere har ledig kapasitet på grunn av manglende kompetanse, mens andre har for mye å gjøre og har en travel hverdag. Dette hevdes å være en av grunnene til at den kreative tenkningen ikke prioriteres.

På den andre siden kan også dette handle om å endre rutiner og vaner og at mangel på tid er en så etablert sannhet i bransjen at det ikke er mulig å se andre løsninger. Noen uttalelser kommer i den retningen der de reflekterer over at det egentlig handler om å *ta seg tid*. En annen sier at «*tid kan ofte bli en unnskyldning*». At man skyver unna tanker og krav om

endringer i hverdagen, kan synes naturlig og en forventet del av en slik prosess. En manglende indre motivasjon og opplevd stress ved endringsprosesser, kan forsterke holdninger og opplevelser av mangel på tid og ressurser. I få fall vil det bety at selv om det legges til rette med nok ressurser, så hjelper det lite hvis ikke de som jobber i organisasjonen viser vilje til endring eller er motivert for nye oppgaver (Amabile, 1996, gjengitt i Oddane, 2017).

5.2. Om Samarbeid - «Fire øyne ser bedre enn to»

Samarbeid på ulike nivå og områder er en av de kulturelle trekkene forskningen viser til når de omtaler innovative kulturer (Amundsen mfl., 2011). Vi vil i det påfølgende drøfte dette.

5.2.1. Å være en medspiller

I vår undersøkelse beskriver våre intervjupersoner en kultur der samarbeid foregår på mange ulike måter. MDI omtaler samspill og samarbeidsorientering som selve grunnlaget for verktøyet (Amundsen mfl., 2011). Spesielt blir uformelle møter omtalt der det gis rike beskrivelser av samarbeid med rom for diskusjoner og problemløsninger. Våre intervjupersoner forteller om gode opplevelser i samspill med kollegaer der oppgaveløsning står i sentrum, enten det gjelder verktøy og system eller tjenesteleveranser til kunder.

Opplevelsene rundt disse sekvensene beskrives med positivitet og som en del av en sterk kultur og en del av deres hverdag. Fra empirien både fra sekundærdata og primærdata fortelles det om en kultur der det er lett å be om hjelp og kollegaene omtales som snille. Dette kan tyde på at det eksisterer gode relasjonelle forhold blant ansatte. Når det oppstår problemer eller de trenger innspill fra andre for å løse ulike oppgaver, er det en selvfølge å snakke med kollegaer om dette. Dette gjøres gjerne i uformelle sammenhenger for å høre om noen kan være med og løse oppgaver som dukker opp. Gjennom slike uformelle samarbeid ser medarbeiderne en styrke og at dette er med og bidrar til kreativitet i organisasjonen. Dette kjenner vi igjen fra teorien som synliggjør at kreativitet oppstår i ad-hoc-situasjoner og i uformelle samtaler (Hargadon & Bechky, 2006). En slik hjelpende kultur med «snille» kollegaer forsterker inntrykket av en organisasjon der det finnes stor grad av trygghet. Det er ingen tegn til frykt for å be om hjelp som i andre kulturer kunne blitt oppfattet som et tegn på svakhet eller mangel på kunnskap og ville hindret slike kreative situasjoner. Vi ser her eksempel på at organisasjonen kan være i stand til å skape et kreativt kollektiv der løsning av problem og

kreative prosesser beveger seg fra individuelle prosesser til å skje i kollektive interaksjoner gjennom en hjelpende kontekst. Slike situasjoner kan skape rom for at eksisterende ideer og kunnskap i det kollektive kreative kombineres og kan bli til nye kreative ideer med større verdi (Hargadon & Beckey, 2006). Inntrykket av kreative interaksjoner hos intervjupersonene støttes likevel ikke opp tilsvarende omtaler av nye ideer som utslag av slike samarbeid. Dette kan muligens tolkes til å bety at det ikke er de helt store og interessante ideene som dukker opp eller at de kreative ideene holdes skjult i situasjonen og forblir der uten at den overføres hverken til organisasjonen eller til andre situasjoner. Vi kan heller se tegne på at ideer bringes over til ledelsen og ikke med kollegiet. I en helhetlig innovasjonskultur vil alle ideer raskt diskuteres og ha en lav terskel for å spørre, lufte og drøfte ideer (Dobni, 2008). De fleste ideene hos Regnskapsleveranse AS ser ut til å drøftes mellom ansatte og de to lederne. Å dele gode ideer er en del av selve grunnlaget for MDI (Amundsen mfl., 2011). Hva som er årsaken til manglende deling går ikke klart fram av vår empiri. Et tenkt scenario kan være at det oppleves utrygt å dele med sin kollega hvilket i så fall kan indikere manglende støtte og samarbeidsklima. Kan medarbeideren være redd for å søke råd og drøfte med sin kollega? Er de redd for å bli avvist og møtt med motstand? Handler det om tidsforbruk til sin kollega? Eller at de likevel er engstelige for ikke å strekke til og vise tegn på svakhet? Dette kan også dreie seg om et ønske om anerkjennelse fra leder. Eller et ønske om belønning som egentlig synliggjør en konkurransekultur der det er en risiko for av andre «tar æren» for en god ide? Dette vil i så fall være sterkt hemmende på den indre drivkraften og motivasjon for utvikling (Nijstad mfl., 2003, gjengitt i Oddane, 2017, Amabile, 1998). Det positive ved dette er at medarbeideren åpenbart føler trygghet i samarbeid med sin leder og et ønske om å dele med sine ledere. Like mye kan det handle om at medarbeiderne ikke vet hvordan en ny ide skal behandles og at det handler om manglende kompetanse om selve prosessen. Resultatet av en mangelfull deling av ideer og kompetanse, kan være at det er for få som involveres som videre gir færre synspunkt og perspektiver. Mindre kompetanse tas med inn i diskusjonene og dermed kan tap av kreative tanker og innspill bli et resultat. Sett i lys av struktur på organisasjonsnivå, kan det også bety at det ikke eksisterer gode nok verktøy til å fange opp disse ideene. Alternativt at et slikt mottak ikke er synliggjort tilstrekkelig. Størst konsekvens vil det trolig ha dersom det viser seg at det i tidligere faser har blitt formidlet gode ideer til resten av organisasjonen, men at ideene ikke har blitt tatt tilstrekkelig på alvor, enten av kollegiet eller av ledelsen. Slike hendelser vil i så fall på sikt være ødeleggende for motivasjon og engasjement. Skal medarbeiderne føle motivasjon for å bidra med sine ideer og forslag, er det ikke bare viktig med en arena som fanger opp ideene, men også avgjørende at

ideene blir tatt på alvor. Kobler vi dette sammen med funn knyttet til manglende struktur, kan det tyde på en brist som utfordrer både idefangst og videreutvikling av de gode ideene (Amundsen mfl., 2011).

En god idé er en sart skapning. Den kan drepes av et gjesp eller et skuldertrekk; den kan spiddes til døde av en vits eller den kan engste seg i graven ved at den rette personen rynker øyenbrynene.

Charles Brower.

Ikke bare beskriver empirien en kultur det det er greit å spørre om hjelp, men også en hjelpende kultur gjennom at kolleger er på tilbudssida gjennom å tilby hjelp og bistand til de som ønsker. Blant annet er lunsjpausen en av de uformelle arenaene der man kan løfte fram utfordringer og bli tilbudt hjelp. En slik atferd gjentas av flere intervjupersoner under mange av spørsmålene i intervjuene. De opplever støtte fra kollegaer og at de vil hverandre vel. Her kan vi konkludere med at hjelp er tilgjengelig, noe som er en viktig faktor for det kreative kollektiv (Hargadon & Bechky, 2006). Vi finner ingen tegn på at det blant kollegiet eksisterer noen fordømmelse i det å be om hjelp eller antydning til stigma av å ikke strekke til, hvilket støtter en hjelpende atferd (Von Krogh mfl., 2001).

Oppsummert kan vi langt på vei konkludere med en organisasjon som har en hjelpende kontekst. Vi tror ikke manglende deling av ideer handler om utrygghet i samarbeid med kollega eller redsel for å vise svakhet. Trolig handler dette heller om mangel på erfaring og kompetanse omkring prosessene sammen med utydelig struktur for idebehandlingen. Videre kan det også være et behov for å øke forståelsen av å dele i organisasjonen. Det at medarbeidere går til leder med ideer, indikerer også at det eksisterer ledelsesstøtte og takhøyde i samarbeidet med ledelsen, hvilket er en avgjørende betingelse for MDI. Vi kan langt på vei konkludere med at opplevelsen av en hjelpende organisasjon er en av de mest fremtredende faktorene ved kulturen og en av organisasjonens største styrker.

Ytterligere bekreftelser på en anerkjennende og støttende kultur kommer i form av uttrykt stolthet over arbeidsplassen generelt og en stolthet over sine kollegaer. I tillegg til å kjenne stolthet og glede over egen mestring og prestasjoner, kommer det til uttrykk en stolthet over sine kollegaer når de lykkes med sine oppgaver og utfordringer. Intervjupersonene forteller at de drar hverandre opp og at de unner hverandre å lykkes. Spesielt gjelder dette situasjoner det utføres oppgaver som de i utgangspunktet ikke kan eller har gjort tidligere. Kundene nevnes spesielt i sammenheng med mestringsbegrepet. En av de sier at man blir stolt når en leverer

noe som kunden ser nytten av, og som er utenfor standardleveransen. At alle parter gjensidig anerkjenner hverandres kunnskap og bidrag, kan være avgjørende for verdiskapningen og kreativiteten og kan i tillegg bidra til å ta bort et konkurrerende arbeidsmiljø og øke samholdet (Aasen, Møller & Eriksson, 2013).

Når det gjelder de formelle samarbeidsforaene, tyder funn på at de forekommer for sjelden. De ønsker seg flere treff og gjerne andre arenaer for å møtes både for hele organisasjonen og for de enkelte gruppene. Samtidig ser de også at de eksisterende møteplasser ikke utnyttes nok slik det er i dag. Det gis uttrykk for at møter gjennomføres i forskjellige former, men på et ustrukturert vis. Systematikk er en av grunnelementene for idearbeid og MDI setter fokus på en systematisk anvendelse av medarbeiderens *kunnskap, relasjoner og erfaring* i innovasjonsarbeidet (Aasen, Møller & Erikssen, 2013). Flere av intervjupersonene omtaler de nylig igangsatte tavlemøtene som en arena for utvikling av samarbeid, men beskriver en usikkerhet omkring hva møtene skal benyttes til. Disse møtene betraktes fortsatt som å være på et utprøvningsstadium. Noe av hensikten ved tavlemøter, var å skape en arena for gode samtaler der utveksling av kunnskap, effektive problemløsninger og erfaringsdeling skulle stå i fokus. I tillegg skulle tavlemøtene fungere som en arena for å samle og skape nye ideer. Våre funn tyder på at dette ikke fungerer som først tenkt. En av årsakene til dette kan være at tiltaket er forholdsvis nytt og at det trengs mer tid til å få trent på dette. Gruppelederne som styrer tavlemøtene trenger muligens også mer støtte og opplæring på hvordan dette kan gjøres før det tar den form som er ønsket. Generelt viser funn fra sekundærdata om gruppelederrollen at det er et behov for mer fokus på utvikling og utøvelse av denne.

Vi har tidligere drøftet om stress som resultat av knapphet på tid og ressurser. Andre faktorer som kan skape stress er i de tilfeller hvor det ikke er balanse imellom ledelse, miljø (kultur), ressurser og kompetanse (Aasen, Møller & Eriksson, 2013). Eksempelvis kan manglende informasjon om prosessen, endret kommunikasjonsmønster, endret språk og forståelse etc. være med på å skape ubalanse. Ubalansen kan være mellom kollega som ikke klarer å kommunisere felles mål og forståelse når det er endret fokus på nye oppgaver istedenfor å holde/levere. Funn viser det er enkelte er «utålmodig» fordi kollega ikke bidrar og det oppstår mild «motstand» de imellom. Videre er det funn som etterlyser videre fremgang og hva som forventes av eksempelvis tidsbruk. Dette kan ses på som manglende informasjon. Begge disse funnen kan tolkes som «stress» ved at det ikke får løst det i sin vanlige hverdag og med kunnskapen de har. Denne manglende informasjonen resulter også i avvik av feedback. Videre roses ledelsen for støtte og feedback til både enkeltpersonene i daglig ledelse.

Tilbakemelding til prosessen MDI er ikke like sterk. Her savner flere mer feedback gjennom sterkere styring og mål for fremdrift. Dette er også en ubalanse som kan forsterke usikkerheten og stress.

5.2.2. Ledelsestøtte

MDI-prosessen ble satt i gang av lederne hos Regnskapsleveranse AS og kan ses på som en "top-down"-strategi, med utgangspunkt i en konsensusstrategi. MDI er i utgangspunktet en "bottom-up"-prosess, men kan i vår case ses på som en kombinasjon (Aasen, Møller & Eriksson, 2013).

Vår empiri viser tegn på at prosessen hos Regnskapsleveranse AS levde sitt eget liv uten mye innblanding fra ledelsen. Selv om medarbeiderne opplever full støtte fra sine ledere, framgår det av intervjuene en følelse av usikkerhet for prosessen og veien videre. Intervjupersonene etterlyser tydeligere mål og klarere ansvarsforhold og spør om hvem som skal drive fram prosessen. Det ytres ønske om sterkere styring og oppfølging og at *«noen passer på at ting blir gjort»*. Disse faktorene kan være uttrykk for usikkerhet og mangelfull kompetanse omkring selve prosessen, men også et uttrykk mangelfull oppfølging underveis fra ledelse. Hvis ledelse kommuniserer mål og visjon på en motiverende måte, samt tilbyr støtte og oppmuntring, vil det være effektivt (Lai, 2018). Trolig har medarbeiderne og gruppelederne fått for stort ansvar for prosessen og ikke tilstrekkelig opplæring til å lede prosessen videre.

Alle som ble intervjuet ga uttrykk for at de hadde tillit til ledelsen. Intervjupersonene uttrykker også en stolthet om egen arbeidsplass der de oppfatter sin egen organisasjon som å ha kommet *«lengre enn de andre»* og at *«de andre ligger etter i utvikling»*. Dette er tegn som kan bety at de har sterk tiltro til egen organisasjon og føler tillit til ledelse og den valgte strategien med igangsetting av en MDI-prosess (Amundsen, mfl., 2011). Intervjupersonene berømmer også ledelsen for sitt sterke engasjement og at deres engasjement smitter over til de andre i organisasjonen. I våre funn finner vi at det er en felles oppfatning av at det er positivt å bli involvert og at ansatte blir bedt om å gi innspill i det som de forstår som en felles prosess. En ledelse som oppmuntrer medarbeidere til involvering, har vist seg å bidra positivt på motivasjon for jobben og oppgaver (Pelz, 1956, gjengitt i Amundsen mfl., 2011) og støtte fra ledelse betegnes som den mest betydningsfulle enkeltfaktoren for MDI. *«Dialog mellom medarbeider og ledere må være tett og konstruktiv»* (Tierny mfl., 1999, gjengitt i Amundsen mfl., 2011). Her viser intervjuene til at medarbeiderne møter åpen dør hos ledelse og bekrefter

at de kan snakke med de om alt uten at vi ser tydelige tegn på hvor tett dialogen foregår. Trygghet i relasjonen kommer også til uttrykk gjennom at det er greit å være uenig. Ledelsen i Regnskapsleveranse AS er åpenbart kulturbærere i sin organisasjon og har sterk påvirkning av kulturen gjennom sin væremåte. «*Ledelsens påvirkning enten understøtter eller hindrer innovasjon*» (Maher mfl., 2009). På et tidlig stadium i innovasjonsprosessen trengs støtte og beskyttelse fra ledelsen, men i senere faser er det mer sentralt at ledelse retter sin innsats mot ressursallokering (Aasen & Amundsen, 2011). Alle intervjupersonene forteller om god og positiv lederstøtte i alle sammenhenger og at det er en lav terskel for å komme med nye ideer og forsøke disse. Dette kan være en indikator på at ledelsen etter hvert må rette sterkere innsats mot ressursfaktoren.

Støtte og oppmuntring fra ledelse er også knyttet opp mot motivasjonsfaktoren. Motivasjon er helt avgjørende for i det hele tatt å kunne være kreativ (Oddane (2017)). Flere funn knytter dette sammen. Blant annet blir ros og anerkjennelse gitt i plenum av leder, trukket fram som en «boost» og bidrar til en sterk motivasjon til oppgaver og bidrag på andre områder. Funn viser også at motivasjon knyttet til ros bidrar til å kunne gå løs på større utfordringer og ukjente oppgaver. Likeså er motivasjon koblet til autonomi og selvstendighet. Det at ledelsen åpenbart stoler på medarbeidere og gir full frihet til oppgaveløsninger, øker motivasjonen og bidrar til kreativiteten. Det motsatte hevdes å være demotiverende.

I våre funn finner vi at det i løpet av denne prosessen har blitt gjennomført to innovasjoner som enkeltstående leveranser til kunder, men at dette er ikke spredd til resten av organisasjonen. Ledelsen har åpenbart heller ikke fulgt opp videre. Dette kan skyldes de avventer for å se om flere kandidater viser tegn eller om medarbeideren utvikler flere innovasjoner. Andre funn tyder imidlertid på at ledelsen ikke helt er klar over at de bør inn og rettlede videre eller vise hvilke rammer som ønskes. Medarbeideren er fornøyd med å få prøve, mestre og utvikle nye ting, men avgrensner nye innovasjoner blant annet med henvisning til liten tid. Det er heller ikke gitt noe signal til medarbeideren om hun skal selge flere tilvarende tjenester eller fortsette å innovere. En naturlig handling fra ledelsen ville vært å strategisk vurdere det nye produktet, kanskje bekjentgjøre det og gjøre det tilgjengelig for hele organisasjonen. I korte trekk å legge en strategi rundt den innoverte tjenesten. Innovasjon har per definisjon til hensikt å skape og implementere nye anvendelige produkter, eller tjenester som skaper verdier av økonomisk eller annen art (Oddane, 2017). En mulig slutning her kan være at ledelsen mangler bevisstgjøring, erfaring og kanskje kompetanse innen innovasjonsledelse. En manglende oppfølging fra ledelsen kan også medføre en risiko

for tap av motivasjon hos medarbeideren (Amundsen mfl., 2011). Ledelsens ansvar for involvering og oppfølging er avgjørende for motivasjon og bidrag (Maher mfl., 2009). Våre funn sier ikke noe om tilbakemeldinger fra ledelsen i sammenheng med innovasjonene, men tid brukes som en forklaring på manglende oppfølging når nye ideer dukker opp. Dette knyttes ikke spesielt opp mot ledelse, mer som en generell utfordring også i denne sammenhengen. Oppfølging av ideer er en avgjørende faktor for motivasjon (Amabile, 1998). En manglende oppfølging fra ledelsens side over tid, vil trolig kunne sette hele prosessen i fare og bety at motivasjon for innovasjonsprosessen faller bort.

5.2.3. Kunderelasjoner – «Må jeg snakke med kunden?»

Øvelse gjør mester

Mye av samarbeidet i organisasjonen er rundt mulige ideer, oppgaver og aktiviteter. Som nevnt ovenfor må medarbeidere være i stand til å tenke på oppgavene før de kan gjøre de (Oddane, 2017). Funnt viser at de er i stand til å definere at de ser kundebehov. Andre ytrer seg mer generelt: «*vi må bli flinkere til å lytte til kunde*», altså de snakker om noe de skal gjøre fram i tid. De samme ideene fra kundene har vært latent lenge. Det er altså måten og ferdigheten til den enkelte som er med på å påvirke dette. Måten de tenker gjenspeiles også i utsagn som «*dette klarer vi sammen*», det vil si de har en tanke om fellesskap som skal løse noe i motsetning til utsagn som «*det har jeg ikke tid til*», som gjenspeiler at de selv skal løse oppgaven og ikke i kraft av fellesskapet. Videre betyr innovasjon forandringer, som igjen gjør at det må *tenkes* på forandringer. Ved å se og oppfatte ideer fra kunder er det flere som sitter igjen med en ide som ofte ikke blir konkretisert. Det kan være utsagn fra kunder som mer minner om ønsker. «*Noe slikt skulle vi hatt*», «*Vi kan det gjøre på andre måter*». Oppgavene er altså åpne av natur eller det er åpne problemer. Oddane (2017) omtaler åpne oppgaver og hvordan vi ser oppgaven. I kreativ sammenheng er det responsen fra individet og det kollektive rundt som sier noe om evnene til å skape respons på et åpent problem (Oddane, 2017). Funnt viser at dette altså har en terskel og involverer få personer og kan derfor begrense kreativiteten.

Funnt fra sekundærdataene sier at de ønsker å utvikle rådgiverrollen med tilhørende kompetanse. Det som er usikkert her er hvilken kompetanse de da snakker om. Tenker de på

fagkunnskap eller er det relasjonskompetansen? Også i funn fra primærdata finnes det mange tanker om å komme nærmere kunden og bli bedre på kundebehandling. Det er ingen som nevner spesifikt at de trenger å bli bedre på relasjonskompetansen, men alle intervjupersonene ytrer ønske og tilkjennegir et behov for å bli bedre kjent med kunden. Det kan tolkes som et behov for å bedre sin egen relasjonskompetans, selv om det ikke blir sagt med rene ord. En av relasjonskompetansens kjernekomponenter er å utvise interesse for mennesker og denne interessen for kundene og kundenes behov kommer tydelig fram (Spurkeland, 2015).

Gjennom økt samarbeid og flere samtaler med kundene, ser de at de får en økt forståelse for kundens behov og blir bedre i stand til å løse utfordringer som kunden har. En av intervjupersonene nevner også eksempler på at nye ideer til bedre løsninger har oppstått.

Intervjupersonene ser muligheten for å komme tettere på kundene gjennom flere kundemøter. Flere nevner også nødvendigheten av å kunne trene og øve på kundebehandling. Dette ikke først og fremst for egen del, men for kollegaer som de ser trenger å utvikle denne evnen, eller der kollegaer har uttrykt ønske om dette. Her ser de det kollektive samspillet i sammenheng med individuelle behov. Vi kan konkludere med at de ser organisasjonens behov for en utvikling og bedring av relasjonskompetansen selv om relasjonskompetansen som begrep ikke brukes.

Bransjen for øvrig har etter forskergruppas ledere i Regnskapsleveranse AS sin erfaring tradisjonelt heller ikke lagt særlig vekt på relasjonskompetansen. I denne bransjen har heller fagkompetansen stått øverst på agendaen og det har vært denne type kompetanse som har blitt anerkjent som verdifull. Dette henger trolig også sammen med tilsynsordningen fra Finanstilsynet der oppdateringskurs og utdanning må gjennomføres etter bestemte krav innen fagfeltene i bransjen (Finanstilsynet.no). Kommunikasjonsferdigheter og samarbeidsferdigheter er på langt nær ikke vektlagt like sterkt. I den siste tiden har vi likevel sett noen signaler på at en endring er i ferd med å skje der nå flere begynner å trekke fram viktigheten av gode kommunikasjonskunnskaper (Larsen, 2018). Det er et spørsmål om ikke kommunikasjonsferdigheter og relasjonskompetansen snart bør være en like viktig ingrediens i bransjens fagkompetanse som regnskapslov og skatterett.

Alle intervjuene i både sekundærdata og primærdata har flere beskrivelser av hvordan de ser på kunden fra sitt individuelle ståsted og hvordan kunden fremstår hos de (fra organisasjonens ståsted). Alle ansatte har kundekontakt fra første arbeidsdag og alle nyansatte bør innen et år beherske presentasjon av regnskap og gjennomføre kundemøter på egen hånd.

Kommunikasjon og relasjon til kunde evalueres løpende i starten i nye kundeforhold for å

sikre at rett medarbeider har rett kommunikasjonsferdigheter opp mot kunde. I enkelte tilfeller bytter medarbeider kunde for å gi bedre kjemi og kommunikasjon. Dette skjer normalt ut fra Regnskapsleveranse AS sin egen evaluering og i samråd med kunden.

Vi finner gjentatte ganger funn i våre intervjuer som viser viktigheten av å etablere tillit til kunden. Organisasjonens praksis i igangsetting av kundeforhold, gjenspeiler mange kulturelle trekk hos bedrifter som lykkes med MDI. Det viser åpenhet hos medarbeider og i organisasjonen. De kommuniserer underveis og tilstreber god forståelse i tillegg til at medarbeideren har innflytelse. Ledelsen er også tilstede med støtte og tilrettelegging for medarbeider og kunde og de er engasjert i å finne beste løsning. Samtidig gir og viser ledelse tillit til medarbeider (Lai, 2013, Amundsen mfl., 2011). Støtte og tillit gjenspeiler kjerneverdiene i selskapet. Selv om vi ikke finner direkte funn som omtaler relasjonskompetansen, er det tydelig at dette beherskes i ulik grad. Sett fra MDI- prosessen sitt ståsted, ville det vært naturlig at ord og begrep rundt relasjoner også var en del av hverdagsordforrådet.

5.3. Personlige egenskaper – «Angår dette meg?»

5.3.1. Kreativ jeg?

Kreativitet og innovasjon er forbundet med mange myter og forestillinger og dette viser også våre funn. På tross av at Regnskapsleveranse AS har vært i gang sin MDI-prosess en god stund, ser vi fortsatt at det henger igjen noen forestillinger hos våre intervjupersoner om hva kreativitetsbegrepet betyr. Vi kan gjenkjenne tanker om kreativitet som knytter begrepet til «kunst og tegning» og er langt fra de ideelle teoretiske forklaringsmodellene. Likevel kan vi se at det har skjedd en endring gjennom refleksjon og forankring innledningsvis i prosessen som bidrar til å utvikle forståelsen om begrepet og sitt eget forhold til området.

Å ha mot, er en beskrivelse som gjøres i forbindelse med prosessen. Spesielt nevnes ledelsens mot til å sette i gang prosessen og gå inn i ukjent farvann. Videre mener noen av intervjupersonene at engasjement og mot hos ledelse inspirerer resten av organisasjonen til å våge mer og tørre å gå inn i det ukjente. Mot og evne til å tåle usikkerhet, er en av egenskapene som hevdes å bidra til kreativitet hos individet (Tanggaard & Stadil, 2012, gjengitt i Oddane, 2017). I hvor stor grad denne beskrivelsen kan brukes om alle medarbeidere i organisasjonen, er heller tvilsomt. Funn viser konkrete uttalelser som henviser

til enkeltes passive holdning og at dette skaper irritasjon og oppleves som et svik mot det kollektive. Samtidig uttrykkes det også en forståelse for at prosessen kan oppleves utfordrende for enkelte og at det må utvises en viss grad av tålmodighet. I kreativitetens navn, snakker flere om ideer som dukker opp når de minst aner det. Det være seg på bussen, i sofaen foran tv-n, i samtale med venner eller på konsert. Våre intervjupersoner hevder at de har med seg jobben overalt, den ligger i bakhodet og gjennom assosieringer oppstår nye ideer og tanker som kan knyttes til situasjoner på jobben. Dette er situasjoner som kan omtales som *kreative brudd* hvilket handler om å ta pauser i andre omgivelser enn der vi vanligvis oppholder oss slik at underbevisstheten kan ta over og andre tanker kan slippe til (Tanggaard & Stadil, 2012, gjengitt i Oddane 2017), de Bono (1986) bruker begrepet *intuisjon*.

Flere trekker fram at når de jobber ute hos kundene i andre miljø gir impulser til nye tanker og ideer dukker opp, kanskje ikke der og da, men for eksempel når man sitter på bussen hjem.

De kreative egenskapene vises blant annet gjennom evnen til divergent tenkning, det vil si tenke ut flere løsninger på et problem og ikke kun gi ett svar (Guilford, 1959, gjengitt i Oddane, 2017). Vi ser flere spor av det i vår empiri særlig knyttet til forståelse av at de må tenke ut ulike løsninger på problemer for deretter å velge den beste. Flere av intervjupersonene forteller at de diskuterer med kollega og også med kunder i slike prosesser. Det å involvere flere mennesker til å håndtere utfordringer man ønsker å løse der deltakere har ulik bakgrunn, erfaring og kompetanse og representerer et bredt mangfold, er en måte å skape divergent tenkning på (Amabile, 1998). Dette kan bidra til improvisasjon og jobbrelevant mangfold. Muligens kan det stilles spørsmål ved om det i en organisasjon som består av økonomer vil være innslag av improvisasjon og mangfold i tenkningen. Mange vil hevde at økonomer i stor grad er faktabaserte og konvergent i sin tenkning og heller ute etter ett svar. Det er også grunn til å stille spørsmålstegn ved i hvor stor grad deltakerne har ulik bakgrunn og kompetanse og i hvor stor grad en eventuell homogen sammensetning av samarbeidende grupper kan hindre kreativitet i løsninger. I hvor stor grad løsningene er *originale*, sier våre funn lite om.

Videre er det en oppfatning hos våre intervjupersoner at å være kreativ krever øving og trening og er en egenskap som kan utvikles. Når det gjelder beskrivelser av hvordan det skal trenes og øves på å bli kreative, er det lite å finne i vår empiri. Enkelte snakker om å sette av tid til kreative samlinger slik at man kan *skru på hjernen på en annen måte*. Flere uttrykker forståelse for at de vil være nødt til å tåle usikkerhet, og at det er en del av prosessen. Det er grunn til å anta at det også her råder en viss usikkerhet til hva som bør gjøres for å utvikle den

kreative kompetansen, men at det er en forståelse for at det er mulig. Dette bekrefter også hos de Bono (1986): *Å trene tankene til å ta nye perspektiver, se andre løsninger, bli mer reflekterende og skape flere originale tanker er fullt ut mulig gjennom metoder som blant annet handler om å tenke motsatt av hva som først faller seg inn.* Selv om empirien viser uttalelser omkring at enkelte i organisasjonen forholder seg passivt og hemmer prosessen, vil de Bonos perspektiv kunne støtte utvikling av de kreative evnene også hos disse medarbeiderne.

For å være kreativ og ha mulighet til å inneha en innovasjonsevne, er det grunnleggende å ha en tanke *og* i tillegg *se* en oppgave (Oddane, 2017). Dernest må det være mulighet for å få respons og energi fra andre åpne oppgaver. Tor Hernes (2016) sier også noe om det å se sammenhenger, omtalt som prosess. I et prosessperspektiv er det ingen stopp eller slutt i prosessene og forståelsen hos den enkelte henger sammen med ens virkelighetsoppfatning. I oppstart av MDI-prosessen viser funn at mange ble bevisstgjort sin egen rolle hos Regnskapsleveranse AS, de så egne personlige oppgaver i sammenheng med andres. De oppdaget fremtidige muligheter innen bransjen, de så sitt eget bidrag i en større sammenheng og oppdaget egen styrke etc. Ifølge Hernes (2016) er det en bevisstgjøring av den enkeltes virkelighetsoppfatning, som *løpende* endrer seg i prosessen. Det at det ved innføringen av MDI som verktøy, ble satt i gang med innledende intervjuer, påvirker og farger videre prosess, som igjen er en del av prosessen av å jobbe hos Regnskapsleveranse AS, som igjen er en del av alle øvrige prosesser til den enkelte. Den enkelte må altså *se* åpne oppgaver ute hos kunde eller være en del av *prosessen* hos kunder og hos Regnskapsleveranse AS. I tillegg må den enkelte kunne *se* kunden gjennom sine prosesser og i tillegg *se* felles prosesser i innovasjon.

Funn viser at de som har gjennomført innovasjoner hos Regnskapsleveranse AS benytter begge perspektivene. De deltar aktivt i kommunikasjon med kundene gjennom å lytte og involvere seg og de ser åpne problem. Deretter tar de med oppgavene hjem, privat eller til kontoret, før de går tilbake til kunde igjen for på nytt å *se* og diskutere videre. På lik linje med at de involverer seg i kunden sin prosess med å finne løsninger på et problem, gjør de på den måten kunden til en del av sin egen virkelighet og prosess og det åpne spørsmålet løses i en felles prosess (Hernes, 2016).

5.3.2. Kunnskap og ekspertise skaper kreativitet eller står den i veien for innovasjon?

Hos våre intervjupersoner er det en felles oppfatning og en forståelse av at det er i ferd med å skje en endring i kompetansebehovet hos organisasjonen. Likeså kommer det til uttrykk en viss usikkerhet omkring hva denne nye kompetansen skal bestå av. Endringer på samfunns- og bransjenivå bekrefter tilsvarende, men antyder områder innen teknologi, rådgivning og ikke minst kommunikasjon- og relasjonskompetansen med kunden er i sentrum (Larsen, 2018). Videre krever leveranser fra bransjen helhetlig forståelse for kunden og kompetanse til å formidle dette på en god måte. På et generelt nivå bekrefter funn i vår empiri behov for ny kompetanse hos medarbeiderne i Regnskapsleveranse AS. De har allerede erfart at oppgaver har forsvunnet gjennom digitaliseringen og de ser at flere endringer er på vei. Det er heller ikke konkretisert noen funn innen hvilke områder kompetansen burde utvikles. Noe av selve grunnlaget for en MDI-prosess ligger i kompetanseutvikling og legger vekt på læring til dels i arbeidet (uformell) og til dels gjennom formell læring (Aasen, Møller & Eriksson, 2013). Som tidligere drøftet, har regnskapsbransjen tradisjonelt sett vært mest opptatt av fagfeltet sitt som skatt, regnskap og lignende og det kan være nærliggende å anta at endring av kompetanse er knyttet til faget. Som sitt strategiske grunnlag har vi tidligere hevdet at Regnskapsleveranse AS har valgt en strategi som er basert på behov til enhver tid (Mintzberg & Waters, 1985). Dette vil også gjelde utvikling av kompetanse og i dagens situasjon med endringer, må kompleksiteten i organisasjonen være under oppsikt (Rennemo, 2011). Det vil åpenbart være krevende å holde øye med det eksisterende samtidig som det skapes forandringer. Dette vil også i høyeste grad gjelde kompetanseutviklingen. Dog er ikke funnene ensartede når det gjelder utvikling av egen kompetanse. Enkelte ga uttrykk for at de følte seg trygge på at de selv hadde tilstrekkelig kompetanse og at mangel på kompetanse og utviklingsbehovet gjaldt andre enn de selv. Andre ser nødvendigheten av å utvikle egen kompetanse. Ved å samhandle tett med ansatte og sørge for involvering med vekt på autonomi og fleksibilitet, er det mulig å identifisere relevante kompetansekrav og –behov (Lai, 2013). Slik en av intervjupersonene foreslår, bør Regnskapsleveranse AS se hva som finnes av eksisterende kompetanse i organisasjonen fra før. Hva har de ansatte med seg av erfaringer fra andre jobber, utdanning og så videre som de ikke har fått brukt (Lai, 2013). Kan noe av denne kompetanse brukes til å tenke nytt? Kreativiteten kan ha gode vilkår når medarbeiderne får tilgang til for mye informasjon i forhold til det de trenger. Dette gir muligheter til å kunne løfte blikket og identifisere oss med helheten og ta ansvar for prosessen. I en organisasjon er det overflod av

informasjon, kunnskap og evner. Mye ligger ubrukt og det må stimuleres til at det kan brukes til nytenkning og utvikling (Morgan, 2012).

Å være ekspert innen sin kontekst, medfører ekstra ansvar for resten av organisasjonen (Von Krogh mfl., 2001). Det betyr at de som har mest erfaring og kompetanse hos Regnskapsleveranse AS, har et ansvar overfor sine kolleger. Funn fra sekundærdata foreslår innføring av en «fadderordning», hvilket de ser for seg kan bidra til tettere oppfølging av den enkelte og opplæring og kunnskapsdeling. Samtidig kommer det fram at det er de personene med størst kompetanse som har det mest travelt og hvor tid kan bli en hemmer.

Kreativitet er ikke er en generell evne, men en kvalitet som blant annet forutsetter ekspertise i sin kontekst, altså innen et bestemt felt eller en spesifikk bransje (Amabile, 1996, Csikszentmihalyi, gjengitt i Oddane, 2017). Mulighetene for å være kreativ innen et område øker jo mer kompetanse vi har innen et område og er en av de individuelle ferdighetene som må være tilstede for innovasjon og kreativitet (Oddane, 2017). Det kan for regnskapsbransjen bety at det er de som har mest fagkunnskap og erfaring som har de største forutsetningene for å være kreative. Noen av funnene kan tyde på dette, da det er de mest erfaring som viser til eksempler hvor de har vært løsningsorienterte. På den andre siden ser vi en tendens til at de som har vært i bransjen lenge har gått inn i noen faste spor. Det er som en av de vi intervjuet sier: «*Vanskelig å se noe nytt, man går i gamle spor*». Tung kompetanse og lang erfaring betyr sterke mønster og risiko for automatiserte valg og løsninger. Som Wigestad (2018) hevder: «*Kunnskapen kan stå i veien for innovasjon*». Trekker vi dette perspektivet videre, ser vi muligheter for å endre disse mønstrene og refererer til de Bonos (1986) tanker om at vi kan trene opp hjernen til å bli kreative og tenke i nye baner. Han hevder at det er fullt mulig å frigjøre seg fra gamle mønster og innta nye perspektiv. Det å kunne frigjøre seg fra gamle vaner er likestilt med det å gå/skape en ny vane. Vi kan ikke si noe om hvem som fremstår med tung kompetanse i vår empiri men det alle fremholder det er vanskelig å komme ut av en vane hos seg selv og hos kollega. Kanskje er det en relasjon til et tungt fagmiljø og kanskje til andre arbeidslivstradisjonene om høy arbeidsmoral og rasjonelt fokus. Denne sammenhengen må eventuelt forskes videre på.

5.3.3. Motivasjon - «En god vilje drar et stort lass»

Motivasjon for oppgaven er av mange forskere framhevet som avgjørende for innovasjonsevnen og kreativiteten (Oddane, 2017). Ledelsen hos Regnskapsleveranse AS viser sin motivasjon for endringer ved å presentere og å innføre MDI- verktøyet. Videre vises

motivasjon gjennom å ta etterutdanning gjennom MKL- studiet. Ser vi på funn fra empirien hos den enkelte og i organisasjonene, er det er en bra spredning rundt motivasjon og engasjement. I korte trekk kan vi si det er størst engasjement i starten, så faller det av og tilslutt er det et par enkeltpersoner som har evne til å gjennomføre innovasjoner.

Innledningsvis, etter intervju av ekstern konsulent, er det tydelig at mange føler motivasjon for prosess og endring. Eksempel på utsagn i fra intervju er «*fikk trua på meg selv*», «*jeg vil være med på å bygge og endre Regnskapsleveranse fremover..*». Flere av intervjupersonene har startet etterutdanning ved siden av jobb, lagt om hverdagen til å inkludere nye tanker eller gjøre oppgaver annerledes i sin personlige hverdag. Dette er tegn som typisk viser indre motivasjon, hvor det er kjennetegn og kvaliteter ved individet som *ønsker og vil* være med på endringer. Det er den indre motivasjonen som skaper kreativitet. Du må ha en lidenskap, og et indre ønske om utvikling (Amabile, 1998). Videre sier det også noe om den enkeltes mindset som viser at hjernen og tankesettet hos den enkelte kan utvikle seg, et såkalt «growth mindset» (Dweck, 2016). Ubevisst eller bevisst har de en tro på å klare andre og/eller nye oppgaver. På den andre siden er det også funn på det motsatte, et såkalt «fixed mindset» hvor enkelte ansatte motsetter seg endringer gjennom å forholde seg passivt i kreative prosesser eller ved at de ikke tar i bruk nye rutiner. Etter det vi kan se er det ingen funn på ytre motivasjoner som *ønsker* fremmer egne interesser, hvilket i så fall ville vært negativt for den indre motivasjonen (Lai, 2018). Derimot mange eksempel på gode tilbakemeldinger gjennom ros, støtte og motivering. Dette er tydeligst mellom ansatte og ledelsen, men også spor av slike anerkjennende tilbakemeldinger mellom kollegaer.

Den enkeltes tankesett kan også trolig ses i sammenheng med utsagn rundt komfortsonen. Nesten alle intervjupersonene nevner komfortsonen i konteksten å komme *ut* av sonen. Flere framholder det er «*nødvendig*» og de «*trigges*» når de forlater sonen. Andre sier de trenger trening på dette og nevner de både er «*ukjent*» og «*usikker*» på hvordan de kan gjøre det. Likeledes er det en usikkerhet «*som må tåles*». I tillegg vises det til at det er noen som åpenbart ikke *ønsker* å forlate det tryggheten, men heller verdsetter «*tryggheten i miljøet*» og kulturen. Her er det altså sprik i forventningene om hvordan og hva som forventes rundt komfortsonen. Funnene ser ut til å være uavhengig av tilstedeværelsen av lederstøtten og trolig er det opplever dette som en personlig hindring eller anstrengelse. Noen funn framholder det må skje en endring i kulturen ved å *øve* press på de som ikke vil eller kan være med på endringen. Endringen er ikke direkte adressert til komfortsonen, men støtter opp under at det *ønsker* en endring i kulturen, på en måte *ønske* «*kulturen ut av komfortsonen*».

Tidlig i innføringen av MDI ble det også holdt en dags workshop av ledelsen hos Regnskapsleveranse AS. Her er det igjen mange funn på positivitet og indre motivasjon. Flere skisserer ønsker om at de vil «hjem å prøve» de nye ideene. Andre ser det som en mulighet for utvikling og til å tenke nytt med støtte i fra ledelsen. Enkelte framholder motet fra ledelsen til å tillate og ønske en slik MDI- prosess og de motiveres av dere adferd, den smitter over til organisasjonen. I den innledende fasen er det altså overveiende funn på indre motivasjon for MDI- prosessen. Noen få motiveres ved å få lov til å utvikle selskapet videre.

En periode etter oppstarten av MDI-prosessen hos Regnskapsleveranse AS og gjennomføring av intervju og workshop, ser vi tegn på dalende motivasjon. Enkelte savner retning og styring av hvordan prosessen skal skje videre og motivasjonene går fra innovasjonsfokus til «*vi faller tilbake til gamle mønster*». Andre igjen etterlyser flere og faste møteplasser. Noen etterlyser tidsfrister for når det skal leveres nye forslag til ideer etc. Vi ser at noen ansatte har en sterk motivasjon og engasjement hele veien og gjør innovasjoner både internt og for kunder. Disse motiveres av muligheten (tilliten) til å prøve nye produktområder, de vet de vil motta hjelp om de står fast (lederstøtte, kultur), de har en genuin interesse av å hjelpe kunder (sympati/empati) og de har tro på seg selv til å klare nye oppgaver (personlige egenskaper). De opplever autonomi og utsettes for lite kontrollerende ledelse, og dermed føler full tillit fra ledelse (Amundsen mfl., 2011). Det er altså en miks av faktorer som gjør de til innovatører og i korte trekk er det personlige egnethet og det kulturelle miljøet. Dette understøttes av flere funn hos andre ansatte som framsnakker hvordan de har lyst til å gjøre eller gjennomføre en endring, men som av ulike årsaker ikke har gjort det ennå. Samtidig viser funn fra sekundærdataene at det finnes medarbeidere i organisasjonen som vil gjøre akkurat som tidligere, altså ikke endre seg.

Et annet element som påvirker motivasjonen i alle faser er ekspertise. MDI omtaler ekspertise som kunnskap, relasjon og erfaring (Amundsen mfl., 2011). Vi har valgt ikke å se på læringsmodeller og kunnskap/kunnskapsbegrepene i denne oppgaven, men det å mestre læring og ny kunnskap er en viktig del av innovasjonsevnen. Det å ha ekspertise på innovasjon ser ut til å mangle ennå hos Regnskapsleveranse AS. Innføring av MDI er ennå nytt og ukjent for de fleste og erfaring med innovasjon er kanskje noe begrenset. Dette er synlig i funn der det gis uttrykk for at det ønskes mer styring og klarer retningslinjer for veien videre i utviklingen. Vi har for lite funn i empirien på sammenheng mellom utdanning og evne til å innovere hos den enkelte, men enkelte er trolig motivert som følge av MDI til å endre personlige mål. Flere utsagn omtaler ønske om lederutdanning og at de ønsker annen

ekspertise i fremtiden. Motivasjonene ser ut til å være flerdelt. Funn fra sekundærdataene viser at det på den ene siden kan være en personlig motivasjon som bidra til utvikling og kompetanse og åpne opp for andre typer jobber. Andre tenker mer kollektivt og ønsker Regnskapsleveranse AS som en sterkere aktør i bransjen, gjerne en innovatør og et annerledes selskap som er med på utviklingen. Blant annet kan relasjonskompetansen være et av områdene som flere ønsker å utvikle. Det er få direkte funn som omtaler relasjonskompetansen, men ser vi funn mer indirekte, er det tydelig en forståelse av at dialog og det «å snakke med kunde» er viktig for å skape nye muligheter. Med dialog som egenskap, er det funn som for eksempel «*vi må bli bedre til å lytte til kunde*» og «*vi må være med frempå med våre tjenester*». Dette kan forstås som et ønske og en motivasjon til å bedre relasjonskompetansen.

Det er få funn som viser manglende motivasjon. Det nevnes også at de unner hverandre suksess og gleder seg på andres vegne når noen lykkes eller får gode tilbakemeldinger. Dette beskrives tydelig hos flere.

På den andre siden nevnes at medarbeiderne er svært tilbakeholdne med å dele suksesshistorier og opplever at de ikke tør å skryte. Janteloven og redsel for å stikke seg ut er faktorer som påvirker og dette vil trolig svekke den kollektive opplevelsen av å lykkes. Det å ta del i andres suksess, oppleve stolthet på andres vegne, er med på å øke egen trygghet og følelsen av å være i en kultur der engasjementet er stort. Sammenhengen mellom deling av hverandres positive opplevelser knyttet til leveranser og engasjement og stolthet formidles av intervjuperson som å ha sammenheng, men at det på tross av det gjøres for lite. Kaufmann & Kaufmann (2016) settes engasjement i sammenheng med indre motivasjon og drivkraft og arbeidsglede.

5.4. En verden i bevegelse – kontinuerlig endring

Tor Hernes sitt prosessperspektiv beskriver en filosofi hvor virkeligheten beskrives som uendelige prosesser basert på filosofien til filosof Heraklit og videreført av Whitehead (gjengitt i Hernes, 2016). En metafor som bygger på dette prosessperspektivet er Hernes sitt bilde av planten rhizomet for å beskrive organisasjoner som prosesser. Stengelen viser tradisjoner, rutiner og innlært praksis, imens nye knopper kan gi nye stengler (innovasjoner),

alt forbundet med underjordiske røtter. Det er altså en miks av parallelle og serielle prosesser. Tidligere i drøftingen ser vi medarbeidere som gjennomfører nye prosesser gjennom å tilby helt andre tjenester enn normalt, altså nye knopper springer ut i fra enkeltpersoner eller grupper. Noe av filosofien hos Hernes er at dette skjer lokalt i små grupper før det kan vokse og bli til en større stengel. Det er altså ikke mulig å starte med en bred stengel i starten, men en liten knopp. Dette viser at knoppskyting er avhengig av en eller små grupper for å vokse seg større. Med positive tilbakemeldinger i fra kunder kan ses på som eksterne omgivelser, altså vokser og trives rhizomer med den nye knoppskytingen. Følgelig kan vi billedlig se medarbeider er også stolt og glad over samspillet (altså de underjordiske/interne forholdene). Det er altså gjensidig behov og nytte. Ved at knoppskytingen finner seg til rette både internt (under jorden) og eksternt (i omgivelsene) kan innovasjon blomstre.

5.4.1. «Jovisst gjør det vondt når knoppen brister»

I empirien hos Regnskapsleveranse er det flere funn som tyder på at kulturen er i endring, det vil si det er endringer i røttene i rhizomet. Disse endringene er ennå ikke synlige som nye knopper, altså er det ennå ikke innvert nye produkter som her inntektsbringende for organisasjonene og til nytte for kunder. En av de viktige funnene våre er *aksept* for å starte endring av organisasjonen. Vi finner klare funn på at innledende intervju med konsulent har startet en endring hos den enkelte. I intervjuene komme dette frem gjennom utsagn som «alle kan hvis de vil», «hente ideer fra andre». I tillegg er det konkrete handlinger som å sette seg på skolebenken, søke mer kontakt med kundene, hyppigere kundemøter. Dette er stort sett endringer hos den enkelte.

Det er også funn på gruppe og organisasjonsnivå på endring, selv dette ennå ikke har resultert i nye knopper. Her er funnene litt vagere, men flere eksempelvis enkelte endringer hos kollega, med den forståelse at de mener alle bør endre seg samtidig. Alle intervjupersonene etterlyser mer fagkunnskap og mener dette er med på å gi bedre muligheter for å skape nye produkter (innovere). Sett fra rhizomet vil ikke intern kunnskap alene (i røttene) kunne skape uten å lytte til eksterne faktorer i samspill med (kunder/markedet) og dette kan vitne om en litt for smal knoppskyting. Det er dog en spire som kan vokse seg sterkere og sammen med andre faktorer som eksempelvis lederstøtte og samarbeid. Ved å få en ide fra en enkelt ansatt med ny kunnskap, og i tillegg god lederstøtte og igjen et godt samarbeid, vil denne ideprosessen alene kunne skape ett nytt produkt. Hos Hernes (2017) er det nettopp denne lille prosessen som blander seg i større prosesser, enten internt eller med andre eksterne prosesser, som gir

næring slik at knoppskyting og senere stengler kan vokse. Utsagn fra intervjupersonene viser at det er god lederstøtte og åpenhet med utsagn som «*Føler jeg kan gå til XX for å si hva jeg mener*», «*Jeg blir hørt med mine ideer*».

Det er også funn på endret kommunikasjon, mest internt ved at flere har fokus på kommunikasjon. Eksempelvis er det uttalelser om at ukentlige tavlemøter fungerer eller *ikke* fungerer, altså det er raskere og klarere tilbakemeldinger på punkter som ikke fungerer. Dette løses med mer og annen kommunikasjon, eksempelvis er «*det er bare å spørre og man får hjelp*». Den interne kommunikasjonen er mer samlende og kanskje mer direkte. Samtidig er det de spor av nysgjerrighet og søken etter en god løsning. Eksempelvis har ikke tavlemøtene «*funnet sin form*» ennå som en av intervjupersonene uttalte, men det er ingen som ønsker at de avvikles. Kort oppsummert er det gjennomgående flere krav om endring parallelt med nye tanker, men samtidig en forståelse av at det er prøving og feiling. Skal du hjelpe noen å vokse, må de få muligheten til å eksperimentere (Amabile, 1998, Von Krogh mfl., 2001)

De kulturelle trekkene er på mange måter tilstede for å kunne vokse, og det virker som om det er felles enighet om at endringer kan gi litt «uvær». Blant annet ser vi spor at dette rundt rett kompetanse. Flere kandidater uttrykker at alle må ta ansvar for å endre til ny og rett kompetanse for morgendagens utfordringer. Her er funnene todelt. På en side ønskes tiltak som strenge tiltak for å skaffe og fjerne unødvendig kompetanse. På den andre siden er de klar over at den gode kulturen er det viktigste i hverdagen. Det kan tolkes som at de ønsker en sterk endring, men ikke på bekostning av det gode arbeidsmiljøet og kulturen. I metaforen med rhizomet slites røttene og spiren i ny retning og det er ikke lengre felles enighet om retning, noe som kan tyde på at det er endring i røttene, eksempelvis personlige verdisyn, eller stengler med fokus og rutiner. Disse endringene vil uansett være enkeltvis prosesser hos individet som ønsker endring, eller kollektive prosesser som vil holde igjen for store endringer. Når disse prosessene møtes, er det som Hernes skriver, mange faktorer som avgjør utfall og retning på den større prosessen.

Hos Regnskapsleveranse AS er mange av de kulturelle trekkene som er suksesskriterier i MDI- verktøyet allerede på plass. De har tidligere vist styrke og har solide røtter, altså de er etablerte, har tilpasset seg eksterne miljøet med god kundeportefølje og fornøyde kunder. Videre etterlyses mer kunnskap.

Hos Regnskapsleveranse AS finnes det solide røtter som har utviklet seg i stabile eksterne omgivelser gjennom mange år. Det at det nå skjer raske endringer gjennom eksterne

omgivelser (digitalisering, automasjon etc.) gir mindre plass for de tidligere stødige stenglene og røttene. Gjennom strategiske valg ønsker Regnskapsleveranse AS nå å vokse i en ny retning gjennom å påskynde prosessene med knoppskyting. Tidligere var de fornøyd med få knoppskytninger (stabilt eksternt marked), men den nye tiden krever raskere og mer tilpasningsdyktige innovasjoner (knoppskytninger).

Det er videre vanskelig å forutsi når og hvor de neste knoppene kommer, men det vi vet er at de kommer hvor de røttene strekker seg. Enkelte andre teorier om innovasjon beskriver gjerne deler av knoppskytingen som flaks. Det må altså litt flaks til for at den rette knoppskytingen velger rett sted og videre vokser riktig i stengelen. Det som er sikkert er uten nye knopper kommer det ingen innovasjon.

Hos Regnskapsleveranse AS er knoppskytingen i gang og det er ikke flaks at MDI-prosessen er påstartet, men et resultat av en strategisk handling. Medarbeidere er del av en prosess satt i gang fra ledelsen (MDI) som har et ønske om at MDI skal øke innovasjonsevnen og senere løpe ut i nye produkter. Samtidig er ledelsen og organisasjonen avhengig av nye knopper fra de ansatte basert på eksisterende røtter. Hvis rhizomet ikke har for vane å knoppskyte, vil dette påvirke mulighetene. Hvordan de tidligere røttene og stenglene er bygget (historie og arv) påvirker hvordan nye skudd framtrer. Det er altså aktørene i sitt nettverk og prosesser som er nøkkelen til innovasjon. Hvilke behov har det eksterne miljøet, og hvilken prosess trekker stenglene med seg ned til røttene. Alle er avhengig av å samarbeide. Samme tankegang finner vi i MDI- verktøyene som fremhever at alle må inkluderes i nye prosesser og innovasjoner. Det er altså ikke nok at enkelte ansatte innoverer uten at det er til nytte for kunden (det eksterne miljøet). Hernes (2016), beskriver riktignok en viktig forståelse med røttene sine evner til å *bære* tradisjon, kunnskap og historie videre. Det gir mulighet til å ta med gode ideer internt, men realisere de som innovasjoner senere, altså det er en innovasjonskultur, men det er ikke behov for å knopp skyte for hver eneste ide.

Hos Regnskapsleveranse AS er det sterke røtter som har mye tradisjon, systematikk og bærekraft som trolig er positiv for å få på plass nye sterke stengler. Dette er under forutsetning av at de lytter til de eksterne behovene (markedet og kunde). Utfordringen kan være at stenglene er bygget for en type eksterne omgivelser og at det kan ta tid å endre både lengde, størrelse og innhold i nye stengler (innoverte produkter). Med innføring av MDI som verktøy har Regnskapsleveranse AS satt fokus på endring, altså annen prosess. Hvis de lykkes med å endre de lokale prosessene (enkeltindivider) som tar med ønsket endringer fra kunder (eksternt behov), og klarer å fange opp ønsket endring (kommunikasjon/

relasjonskompetansen), deretter bygge større stengler (gruppeprosesser som videreutvikler), vil Regnskapsleveranse kunne innovere godt og sterkt i prosesseperspektivet.

Det er to andre tema fra empirien som er kan ses med Hernes prosessere – tidsfaktor og strategi.

Alle intervjupersonene forklarer de har en knapphetsfaktor på tid. I sammenligning med rhizomet er tid en ressurs og kan sammenlignes med den tiden, eller energien, det tar å holde enkelte eksisterende stengler i blomst. Hvis alle røttene er sentrert om å gi næring til eksisterende stengler, er det vanskelig å få nye knopp skytninger andre steder, men unntak av røttene blir større for mer næring, eller omgivelsene gir andre vekstforhold. Ofte vil det være lettere å skyte knopper på eksisterende stengler og krever mindre energi enn å skape en ny stengel med nye røtter. Inkrementell innovasjon kan være små endringer, eller små knopper på eksisterende stengler (Ali, 1994, Levin mfl. 1994, gjengitt i Oddane, 2017). Det vil trolig krever mindre kunnskap, energi og er innenfor rutiner og kultur som allerede eksisterer. I empirien er det flest funn som viser inkrementelle tanker gjennom å «*fokusere på eksisterende kunder*», «*bedre dialog med kunder*». Her vil eksempelvis omlegging av regnskapsrutiner hos en kunde, oppleves som en liten innovasjon sett fra kundens øyne. En ny stengel med rot forbindelse til eksisterende stengler, vil kreve mye mer av rhizomet (organisasjonene).

Det andre temaet er rhizomets evne til en mer radikal innovasjon, en lengere rot forbindelse uten synlige spor av nye stengler (Gjelsvik, 2000, gjengitt i Oddane, 2017). Her kan vi se på en slik lengere rot forbindelse som en strategisk handling av rhizomet. Det kan være planten vet næringsgrunnlaget avtar og skjønner det er lite hold i inkrementell innovasjon (altså små knopper på eksisterende stengler), er villig til å forflytte seg langt (under jorden) for å finne nye næringer. Strategisk hos Regnskapsleveranse kan dette sammenlignes med å opparbeide nye fagfelter og kanskje til helt andre markeder enn hvor eksisterende stengler befinner seg. Funn viser det eksisterer ideer til nye ben eller stengler, eksempelvis HR, jus, skatt, markedsføring, forsikring og forretningsstrategi. Dette er knopper som ikke lar seg bygge på eksisterende stengler fordi de inneholder helt andre rutiner, kunnskaper etc. For å bygge slike nye stengler kreves det mye mer av planten både i samspill, tid og energi, før de kan knopp skyte ny stengel langt unna. Strategisk bør det muligens satses på en retning til røttene. Dette krever eksempelvis felles enighet hos ansatte, eiere og ledere, da det vil koste mye energi og ressurser (for eksempel tidsstyring og penger). Videre vil det kreve noen til å bryte seg vei i ønsket retning, altså en eller flere enkeltindivider med riktige personlige egenskaper, vilje og kunnskap. I tillegg må organisasjonen kjenne på når de skal møte markedet ved å knopp skyte

en stengel og videreutvikle denne. Hos Regnskapsleveranse finner vi ingen klare tegn på at det er pekt ut en ny retning for neste stengel ennå, men som nevnt i foregående avsnitt viser funn at de er «nysgjerrige» og «utålmodige» på å finne en ny vei opp til «overflaten». Mye tyder på at de også har vilje og gjennomføringskraft til å innovere nye stengler innen kort tid, både gjennom de personlige egenskaper, men også i kulturen.

En annen synliggjøring ved hjelp av Hernes sitt rhizom, er hvor man bruker tiden og energien. Benytter man sin fulle tid i en stengel for å produsere timer innen ett fagfelt, kan det være vanskelig å samtidig benytte tid i en annen stengel med helt nye radikale innovasjoner, altså i andre stengler. Funn viser overskytende tid og ressurser heller først går til å «*hjelper hverandre*» og «*legge til rette og støtte hverandre*», altså legger tiden i røttene fremfor nye knopper. Det sier også noe om sterke røtter, altså sterk kultur, som igjen trolig tåler å flytte på seg når det er behov.

6. Oppsummering og konklusjoner - «Framtiden er endring»

6.1. Innledning

Gjennom vårt arbeid har vi sett på ulike forhold som kan bidra til utvikling og endring hos regnskapsbyrået. At endringsprosesser ofte inngår i en større helhet der ulike faktorer former ulike betingelser for løsninger og prosesser, har blitt tydeligere gjennom skrivingen. Ved hjelp av teorier, vår case og noe erfaring, har vi drøftet ulike momenter vi mener har betydning for utvikling av innovasjonsevnen hos regnskapsbyrået.

Utgangspunktet for vårt forskningsarbeid var å forstå en konkret prosess og om igangsetting av MDI-prosessen hos regnskapsbyrået har hatt en positiv effekt på organisasjonens innovative evne. Vi har søkt å få en dypere forståelse og økt kunnskap for hva som skjer i organisasjonen og hos det enkelte individ for å lykkes med dette.

Regnskapsbransjen har lenge arbeidet i stabile og forutsigbare rammer uten større påvirkning av eksterne faktorer. I de senere år er de ytre rammene for regnskapsbransjen markant endret og de nye rammebetingelsene griper om seg langt utenfor regnskapsbransjen og berører både offentlige institusjoner, næringslivet og på det private plan. De globale endringene omtales blant annet som den 4. revolusjon og effektene fremstår som eksponentiell i lys av hastighet og endringer (Andreassen, 2016) og med nye typer innovasjonsmodeller med parallelle komplekse løp (Aasen & Amundsen, 2011) I lys av revolusjonen er det mange som lurer på om "Står regnskapet for fall?" (Brandvold, 2017).

Kvalitativ forskning er benyttet for å få fylldige beskrivelser og refleksjoner hos ansatte etter innføring av MDI, som igjen har vært med å belyse hvordan utvikling av innovasjonsevnen oppstår.

6.1.1. Forskningsspørsmål 1

Hvilke kulturelle trekk har betydning for innovasjonsevnen?

Vårt forskningsarbeid har vist at Regnskapsleveranse AS allerede før innføring av MDI hadde flere av de *kulturelle trekkene* som tidligere forskning viser til som grunnlag for MDI. Vi fant gode betingelser i organisasjonen med stor grad av tillit blant medarbeidere og mot ledelse. Organisasjonen er preget av trygghet og åpenhet samtidig som vi også så sterk vilje og engasjement i mange sammenhenger. Det var klare indikatorer på at det eksisterte en felles forståelse for hvorfor endringer var igangsatt og MDI virket akseptert og forankret i organisasjonen, noe som er helt avgjørende for en innovasjonsprosess.

Videre har et av våre hovedfunn vært *samarbeid*, både som et kulturelt trekk og en betingelse for MDI. Funn har vist at hverdagen er preget av et godt samarbeid og god flyt i kommunikasjonen, men dette har først og fremst vært på uformelt nivå og helst i en faglig kontekst. Når derimot samarbeidet omhandler nye og ukjente områder, tydet funn på at dette ikke fungerte optimalt. Ideer drøftes, men løftes ikke fram i det kollektive og til involvering i særlig grad. Samarbeid er avgjørende for å skape et innovativt miljø, men må skje på et kollektivt nivå i hele organisasjonen. Ved nye, åpne problem og nye ideer så vi en tendens til at samarbeidet ble flyttet mellom ansatte i organisasjonen til mellom ansatte og ledelsen. Vi har ikke sikre funn på hvorfor samarbeidet flyttes, men signaler på sterk lederstøtte. Det gjør det naturlig og enkelt å diskutere med ledelsen, som kan være av betydning. Vi har også klare indikatorer på at andre kulturelle trekk som åpenhet, trygghet i organisasjonen og tillit til hverandre er avgjørende for at et godt samarbeid skal være mulig.

Et annet hovedfunn viser behov for sterkere *styring* av MDI- prosessen. Enkelte frustreres av manglende rammer og skissert fremdrift hvilket skaper usikkerhet og ujevn motivasjon. Usikkerheten omkring framdrift i prosessen har likevel ikke vist negative konsekvenser for miljøet eller kulturen. Forskningen viser at det eksisterer en forståelse i organisasjonen for at prosessen er krevende og at ting tar tid.

Likedan har vi sett at det eksisterer for lite *kompetanse rundt selve innovasjonsprosessen* både på medarbeidernivå og hos ledelse og at dette er avgjørende for at prosessen skal bli vellykket. Det tyder videre på at det er vilje til å søke etter nye veier og håndtere dette, men det er tydelig at det å synliggjøre rammer, forventinger og betingelser for MDI- prosessen, oppfattes som et ledelsesansvar. Årsaken til ønske om mer styring er ikke helt åpenbar, men manglende erfaring omkring gjennomføring av innovasjonsprosesser hos både medarbeidere

og ledelse kan trolig være ett av punktene. Selv om kulturen viser seg som et godt grunnlag for innovasjonsevnen hos den enkelte og i organisasjonen, avgjør ledelsestøtte og engasjement fra ledelse hvorvidt prosessen blir en suksess eller ikke.

Videre har vi sett at bransjens *arbeidslivstradisjoner* gir begrensninger i innovasjonsevnen. Det er utfordrende å bryte ut av det tradisjonelle arbeidsmønsteret og det er en opplevelse av at hverken individet eller organisasjonen er tilstrekkelig nytenkende eller kreativ. Vi har indikatorer på at den enkeltes tanker om sin egen rolle og bransje i seg selv blir et hinder for kreativiteten og nyskapningen. Den høye arbeidsmoralen og en sterk drivkraft for å skape timer fremfor å forsøke nye oppgaver, kan også kobles mot sterke bransjetradisjoner.

Likeså har vi sett at mangel på *tid* påvirker og begrenser prioritering og tidsbruk til kreativt og nyskapende arbeid. Vi har sett at det kan være ulik forståelse til hva som tillegges i begrepet tid og sånn sett kan tidsfaktoren være en vikarierende grunn. Ved gjennomføring av de vanlige oppgavene, er konteksten hjelpende og alle finner tid å hjelpe hverandre. Ved nye ukjente oppgaver (innovasjon) tyder funn på at de er tilbakeholdne med å samhandle med sine kollegaer. Her mangler vi empiri til å gi klar årsakssammenheng, men også her er det trolig en sammenheng mellom arbeidslivstradisjonen og det å tørre å gå ut i et nytt ukjent mønster.

6.1.2. Forskningsspørsmål 2

Hvilke personlige egenskaper er viktige for kreativiteten og innovasjonsevnen?

Vår forskning har vist at *relasjonskompetansen* er en av de kreative egenskaper som er viktigst for utvikling av innovasjonsevnen. Det å være i stand til å etablere gode relasjoner sammen med kollega, ledelse og ikke minst kunder, tyder på å være et godt grunnlag for den kreative evnen. Det å prøve å forstå den andre, altså vise engasjement og samtidig vise vilje til involvering i relasjonen, tyder på å gi næring til ideer. I relasjonen ligger også tillitsbegrepet som et viktig grunnlag.

Vi har også vist at *divergent tenkning* gjennom å drøfte og skissere ulike løsninger, spesielt i sammenheng med kundekontakt, legger et godt grunnlag for ideer og kreativitet. Dette har vi vist er knyttet sammen med egenskaper i retning av *vilje* til å forsøke noe nytt, det vil si bryte mønster i sammenheng med kundekontakten. De individuelle kreative evner begrenses av den enkeltes tanker om stereotyper og mentale forestillinger. Dog kan vi se tydelige spor av

utvikling og endring i innovativ retning, påvirket av selve prosessen og *oppmerksomhet* mot innovasjon. For en bransje hvor en er opptatt å finne ett korrekt svar på et problem, har vi funn som tyder på at det er viktig å utvikle evnen til divergent tenkning, det vil si å se om det finnes flere alternative svar. Det blir også viktig å frigjøre seg fra gamle vaner og skape nye. Vi har sett at det er vage tegn på å trekke inn andre kollegaer i prosessen. Her trenger vi mer forskning for å forstå sammenhengen, men mye tyder på at manglende kombinasjon av ledererfaring og rolleforståelse hos ideinnehaver, kan begrense kollektiv utvikling av ideene. Rollen som kreativ er tydelig uvant og det samme er prosessen videre etter ideunntfangelsen. Motivasjon og ekspertise, altså kompetanse i denne konteksten har også vært klare funn som viser seg avgjørende for den innovative evnen hos medarbeidere, likeså evnen til å tåle usikkerhet ved å bryte ut av vante oppgaver for å skape og gjøre noe nytt.

6.1.3. Problemstilling

Hvordan kan medarbeiderdrevet innovasjon som et verktøy bidra til å utvikle regnskapsbyråets innovasjonsevne?

Vi har gjennom vårt forskningsarbeid fått økt innsikt og kunnskap om kulturelle trekk og personlige egenskaper som har betydning for innovasjonsevnen hos Regnskapsleveranse AS. Dette er to deler av en større prosess og vi kan ikke alene konkludere om MDI som verktøy gir økt innovasjonsevne. Dette dels fordi prosessen er i en tidlig fase og dels fordi det krever en mer forskning for å forstå samspillet i en større sammenheng.

Vi har sett viktigheten av kompetanse, medvirkning og styring omkring innovasjonsprosesser og at målsetting av prosess bidrar til framdrift. At hensikten med innovasjonsprosessen kommuniseres og forstås av alle ansatte er også av betydning for engasjement og motivasjon for endringsarbeidet. Å få alle til å styre mot samme mål krever en oppmerksom ledelse som kan justere kursen underveis.

Det kollektive samarbeidet fremstår ujevnt når det skal skapes nye ideer. Som tidligere nevnt kan dette ha opphav i manglende erfaring i innovasjonsprosesser. Det er mulig uklare mål med innføring av MDI vanskeliggjør samarbeidet i lys av felles forståelse. Det er grunn til å

tro at det er sammenhenger mellom det ujevne samarbeidet og mål/verdier som ikke er avdekt i vår studie og i vår empiri.

Ser vi på innovasjonsevnen i lys av enkelttrekk i kulturen, finner vi sammenhenger som gir økt innovasjonsevne. Det er riktignok få gjennomførte innovasjoner og det er ikke tatt stilling til utfall og konsekvenser av disse. Vi ser at de innehar mange ulike egenskaper for å gjennomføre innovasjonene, spesielt egenskaper som å ha lyst og vilje til å prøve noe nytt. Betingelsene (kulturelle trekk) må som nevnt være til stede og her nevnes lederstøtte og autonom hverdag.

6.1.4. Konklusjon

Innføring av MDI som verktøy oppleves som positivt og verktøyet fremstår som godt forankret. Vår forskning viser at prosessen har medført endringer hos den enkelte gjennom bevisstgjøring og endret tankesett. På organisasjonsnivå ser vi at de kulturelle trekkene er i endring og styrker grunnlaget for mulig økt innovasjonsevne.

Vi ser at organisasjonen mangler kompetanse og erfaring knyttet til innovasjonsprosesser.

Vi kan konkludere med at vi i vår avgrensede casestudie i lys av kulturelle trekk og kreative egenskaper, finner sammenhenger mellom MDI som verktøy og evnen til innovasjon.

6.2. Veien videre

Vi anbefaler Regnskapsleveranse AS å se på punkter som kan være med på å løse opp og forsterke prosessen slik våre hovedfunn har vist.

Dette kan blant annet handle om å se på arbeidslivstradisjonene og i hvilken grad de kan være en hemmer for det kreative og innovative og innovative miljøet. Utvikling av samarbeid i lys av innovasjonsarbeidet, for økt involvering og kollektiv bredde, kan også være viktig.

Generelt vil trolig fremtiden kreve mer av ledere og ansatte i form av mer komplekse og raskere omskiftninger.

Er det nok å benytte MDI for å ny innovasjon slik at næringsgrunnlaget opprettholdes inn i den 4. revolusjon? Kreves det annen kompetanse, vil større tverrfaglighet vær nyttig, vil det være behov for å kombinere ulike fagfelt, hvilken læringsstrategi er best? Noe av

begrunnelsen for dette er det eksponentielle tiden (4.revolusjon) som stiller helt andre krav til læring enn tidligere. Dette vil trolig også gi behov annen kompetansestrategi og andre samarbeidsformer, tverrfaglig, nasjonalt og globalt samarbeid.

Vårt råd vil være å se regnskapsbransjen i et større marked, altså se strategisk på større trender for å bedre forutse hva de nye endringene og konsekvensene, for deretter velge strategi for innovasjon.

7. Bilde- og figuroversikt

Figur 1. Illustrasjon av sammenheng mellom problemstilling og forskningsspørsmål	6
Figur 2. Oppgavens struktur	7
Figur 3. Teoretisk rammeverk.....	9
Figur 4. Teoretisk rammeverk En verden i endring (prosess).....	10
Figur 5. Illustrasjon av Rhizomet.....	11
Figur 6. Teoretisk rammeverk. Medarbeiderdrevet innovasjon som et verktøy.....	12
Figur 7. Oversikt over MDI –fritt etter Amundsen mfl., 2011.	15
Figur 8. En overordnet modell for kunnskapsstatus – gjengitt fra Amundsen mfl., 2011	16
Figur 9. 5P-modellen, Oddane (2017).....	20
Figur 10. Oversikt over faktorer som påvirker MDI.	22
Figur 11. Teoretisk rammeverk. Kultur for innovasjon.....	29
Figur 12. De ni kulturelle trekkene i MDI, Amundsen mfl., 2011.....	31
Figur 13. Teoretisk rammeverk. Personlige egenskaper.	34
Figur 14. Illustrasjon Growth og Fixed Mindset.....	35
Figur 15. 5-P Modellen, Oddane (2017).....	36
Figur 16. Who wants change (changeactivation.com)	41
Figur 17. Vitenskapsteoretiske perspektivet. (Nyeng, 2004).....	43
Figur 18. Metode i vitenskapelig perspektiv.....	48
Figur 19. Sammenheng og fremgangsmåte i vår forskning.....	49
Figur 20. Viser kategorier og hovedfunn i vår empiri.....	77

8. Referanser

Aasen, T.M., Møller, K., Eriksson A.F. (2013). *Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon*.

<http://norden.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A701213&dswid=3041>

(Hentet 16.01.18)

Aasen, T.M., Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Amabile, T.M. (1997). *Motivation Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*. California Management Review. 40(1), s. 39-58

Amabile, T.M. (1998). *How to kill creativity*. Harvard Business Review

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

Andreassen, T.W. (2016). *Slik blir den 4. revolusjon*. Publisert 23.06.2016.

<https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tor-wallin-andreassen/slik-blir-den-4-industrielle-revolusjon> (Hentet 24.08.2018.)

Andreassen, R.W. (2018) *Dette er frem-tiden for regn-skaps-bransjen*. Azets.no.

<https://www.azets.no/blogg/fremtiden-for-regnskapsbransjen> (Hentet 01.05.18)

Bolman, L.G., Deal, T., E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*.

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Brandvoll, S. (2017). Publisert 07.03.2017. Kronikk.

<http://www.cw.no/artikkel/kronikk/kronikk-star-regnskapet-fall> (Hentet 04.05.18)

Carlsen, A., Clegg, S., og Gjersvik, R., (2013). *Idea work: om profesjonell kreativitet*. (2. utgave). Oslo: Cappelen Damm akademiseke. (Red.)

Dobni, C.B. (2008). *"Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis"*, European Journal of Innovasjonsledelse, Volum 11 hefte: 4, side 539-559.

De Bono, E. (1986). *Tenk kreativt i lederskap*. Gyldendal Norsk Forlag.

Dweck, C. (2016). *Mindset: The New Psychology Of Success*. Balantine Books.

- Eriksson-Zetterquist U., Kalling T., Styhre A., Woll K., (2015). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm Akademisk.
- Gladis, S. (2017). *The Formula for Achieving Innovation: Association for Talent Development*. Volum 71, side 59-61.
- Gotvassli, K. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*, Fagbokforlaget.
- Haugli, H. Artikkel. *Verdien av arbeid*. <https://www.abelia.no/politikk/nyheter/verdien-av-arbeid/> (Hentet 01.05.18)
- Hargadon, A.B., Bechky, B.A. (2006). *When Collections of Creatives Becomes Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work*. Organization Science.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo. Cappelen Damm akademisk.
- Irgens, E.J. & Wennes, G. (red.). (2011). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P.A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave ed.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Justesen, L., Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kaufmann A., Kaufmann, G. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krav til etterutdanning for regnskapsførere. Rundskriv. Finanstilsynet.no.
https://www.finanstilsynet.no/contentassets/9e64d8cc2280410ca975174d62c82675/rundskriv_11_2012.pdf (Hentet 08.08.2018)
- Krogh, G.v., Ichijo, K., Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner: Enabling knowledge creation*. Oslo: NKS forlag.

- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Martins, E.C., Terblanche, T. (2003). *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent: Strategic Management Journal*.
- Morgan, G. *Organisasjonsbilder* (2012). Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Nielsen, J.C., Repstad, Pål (2006). *Når mauren også skal være ørn*. I Wennes, Grete mfl. (Red.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*, s. 245-278. Oslo: Cappelen akademisk.
- Det norske akademis ordbok. Naob.no - <https://www.naob.no/> . Søkerord “innovare”. (Hentet 30.04.18)
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt Forlag A/S.
- NHH, (2016). *Undersøkelse av regnskapsbransjen*. FOKUS.
- Oddane, T. (2017) *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av neste samme sak*. Fagbokforlaget.
- Pring, A. (2014). *5 Easy Steps to Boost your Creativity*. Supply Management; London. Volum 19, hefte 3. Side 30-31.
- Regnskap & Økonomi #2, 2018.
- Rennemo, Ø. (2011). Skandinavisk ledelse i en globalisert verden. I Irgens, E.J. & Wennes, G. (red.). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2016). *Relasjonskompetanse* (3.utgave). Oslo. Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2016). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Øyum, L. (2007). *Dilemmas of Confrontation*. Er del av: Systemic Practice and Action Research, 2007, Volum 20(1), Side 41-52.
- IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success. Publisert 18.05.2010. <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss> (Hentet 01.05.18)

- Jacobsen , D.I. (1998). Artikkel. Publisert januar 1998. *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon.*
<https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarar-aa-endre-en-organisasjon> (Hentet 01.05.2018)
- Kvålshaugen, R. Artikkel publisert 5/2007. *Autentisk ledelse - en effektiv lederstil?*
<https://www.magma.no/autentisk-ledelse-en-effektiv-lederstil> (Hentet 05.05.18).
- Lai, L. Artikkel. Publisert 02.05.20.18. *Slik kan sjefen fremme kreativitet og innovasjon.*
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/05/slik-kan-sjefen-fremme-kreativitet-og-innovasjon/> (Hentet 15.07.2018)
- Larsen, C.L. Kommentar. Publisert 11.01.2018. *Ryktet om vår død er sterkt overdrevet.*
<https://e24.no/kommentarer/digitalisering/kommentar-ryktet-om-vaar-doed-er-sterkt-overdrevet/24228964> (lastet 20.08.2018).
- Lynne M., Paul P., Bevan, H. Institute for Innovation and Improvement, NHS i Storbritannia har skrevet guiden *Creating the Culture for Innovation, Guide for Executives* (2009).
<http://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/metoder-og-verktoy/veileder-til-ledere-som-vil-skape-en-innovasjonskultur#dimensjoner> (Hentet 01.05.18)
- Lai, L. Artikkel. Publisert 3/2011. *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon.*
<https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon> (Hentet 15.05.2018)
- Mykkeltvedt, G. Artikkel. Publisert 28.12.2017. *Årets siste refleksjon for leiaren.*
<https://www.dagensperspektiv.no/2017/arets-siste-refleksjon-for-leiaren-hentet-04.05.18>. (Hentet 04.05.18)
- Nærings- og Handelsdepartementet, 2011. *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon.*
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/> (Hentet 15.01.18)
- Myhrvold, B. Artikkel. Publisert 29.09.2017. *AUTOMATISERT, MEN IKKE BORTE!*
<https://www.regnskapnorge.no/artikler/teknologi2/automatisert-men-ikke-borte/> - (Hentet 01.05.18)

Seikkula, S. Artikkel. Publisert 22.04.2015. *AUTOMATISERING. Robotene vil revolusjonere regnskapsbransjen.* <https://www.digi.no/artikler/robotene-vil-revolusjonere-regnskapsbransjen/197485> - (Hentet 04.05.18).

St.meld nr. 7. (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge.* Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec3>
(Hentet 26.05.2018)

Wigestrand, S. Artikkel. Publisert 08.08.2018. *Endringsledelse– Kunnskap står i veien for innovasjon.* <https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2018/kunnskap-star-i-veien-for-innovasjon> (Hentet 08.08.2018).

9. Vedlegg

9.1. Intervjuguide

Innledende spørsmål

- Kan du si litt om hvor lenge har du arbeidet i regnskapsbransjen og hos Regnskapsleveranse AS?
- Hva liker du godt ved jobben din? (Istedenfor: Hva det mest spennende med din jobb?)
- Hvilken type utdanning og erfaring har du? Praksis.
- Kan du si litt om hva du tror de viktigste egenskapene en regnskapsmedarbeider bør ha slik dagens situasjon er?
- Hva tenker du om det å tenke nytt i din bransje?
(overgangsspørsmål til temaet)

Nøkkelspørsmål

1. Hva tenker du om denne prosessen/reisen som er igangsatt hos Regnskapsleveranse AS?
1. Hva gjør deg (kreativ) løsningsorientert i arbeidshverdagen?
2. Finnes det møteplasser i arbeidshverdagen der det er lett å luften nye ideer og løsninger?
3. Hva gjør det stolt i hverdagen?
4. Hva gjør deg glad?
5. Hvordan samarbeider ansatte hos Regnskapsleveranse AS med kundeløsninger?
6. Hva tror du er det viktigste for å lykkes med nye tanker og ideer i regnskapsbransjen fremover?
7. Hvis du var i ledergruppen - hva ville du foretatt deg for å møte utfordringene i bransjen?
8. Har du noen ganger mottatt innspill i fra kunder som har gitt deg ideer?

Avrundingspørsmål

- Av alt vi har diskutert, hva er viktigst for deg?
(Oppsummerende alt-i-alt-spørsmål)

Avslutningsspørsmål

- Har vi glemt noe, er det andre ting vi burde snakket om?

9.2. Intervju - sjekkliste

Før intervju

- Nøytralt rom. Plasser med rygg imot glassvegg for begrense forstyrrelser.
- Egenerklæring signert?
- Test av opptaker (ekstra batteri, kabel for å laste av)
- Vanlig klokke (ikke mobil som kan forstyrre)
- Vannkaraffel og ekstra glass
- Notatblokk og 2x penner

Under intervju

- Sittestilling (åpen)
- Tale (tydelig og forklarende)
- Spør om det føles ok underveis
- Observasjon (Noter litt om person sin adferd under intervju). Kroppsspråk
- Ønsker fyldige beskrivelser. Spørre ord (forsiktig med hvorfor), be om nyanser.
- Vær forsiktig med nærhet/tetthet i spm til intervjupersonen.
- Husk formålet (rød tråd) med undersøkelsen.

Forstå Formålet: hvordan utvikle evnene hos KL. Skape/beholde engasjement, kulturelle trekk

Etter intervju

- Sett av tid til å fullføre notater (husker best rett etter)

9.3. Godkjenning - NSD Personvernombudet



Johan Elvemo Ravn
Universitetsalleen 11
8026 BODØ

Vår dato: 06.04.2018

Vår ref: 59945 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.03.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

59945	<i>Hvordan kan Medarbeiderdrevet Innovasjon som verktøy bidra til å utvikle innovasjonsevnen i et regnskapsbyrå</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Johan Elvemo Ravn</i>
Student	<i>Johanne Kjøren</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Nord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 23.08.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77 / lis.tenold@nsd.no