



Høgskulen på Vestlandet

MOØ300 Masteroppgave

MOØ300

Predefinert informasjon

Startdato:	07-05-2021 09:00	Termin:	2021 VÅR
Sluttdato:	21-05-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MOØ300 1 O 2021 VÅR		
Intern sensor:	jill Merethe Loga		

Deltaker

Navn:	Celina Vesterheim Berntzen
Kandidatnr.:	208
HVL-id:	161199@hul.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: 2
Gruppenummer: Vilde Marie Børnes
Andre medlemmer i gruppen:

Jeg godkjenner autalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Ja, Innovasjon under Covid-19 pandemien

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Innovasjon under Covid-19 pandemien

En kvalitativ studie av digitale innovasjonsprosjekt som en respons på endrede omgivelser som følge av Covid-19 pandemien.

Innovation during the Covid-19 pandemic

A qualitative study of digital innovation projects in response to changing environments because of the Covid-19 pandemic.

Vilde Marie Børnes & Celina Vesterheim Berntzen

Innovasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Veileder: Torstein Nesheim

21.05.2021

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en toårig masterstudie i Innovasjon og ledelse ved Høgskolen på Vestlandet, Bergen. Det har vært to lærerike og spennende år. Gjennom mastergraden har vi tilegnet oss teoretisk kunnskap, hatt tverrfaglig samarbeid, praksis og innspill fra næringslivet. Dette har gitt oss et høyt læringsutbytte.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Torstein Nesheim, som har vært med på å forme oppgaven gjennom gode og konstruktive tilbakemeldinger og innspill. Du har vært en viktig støttespiller gjennom prosessen.

Videre vil vi rette en stor takk til informantene som representerer case-selskapene. Takk for at dere velvillig stilte opp på intervju og at vi fikk verdifull informasjon og innsikt i alle de spennende innovasjonsprosjektene. Vi setter pris på deres åpenhet og tiden dere har satt av til å delta i studien.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for innsatsen, og for et svært godt samarbeid underveis.

God lesing!

Høgskolen på Vestlandet
Bergen, 21. mai 2021



Celina Vesterheim Berntzen



Vilde Marie Børnes

Sammendrag

Denne komparative case-studien undersøker hvordan bedrifter har gjennomført digitale innovasjonsprosjekt som en respons på endrede omgivelser som følge av Covid-19 pandemien. Studien undersøker fire caseenheter: to fra IT- konsulentbransjen og to fra forsikringsbransjen. Målet med studien har vært å avdekke hvordan Covid-19 pandemien har vært en driver for innovasjon, samt å belyse ulike suksessfaktorer for innovasjon i prosjektene.

Resultater fra studien viser at Covid-19 pandemien har vært en driver for innovasjon og presset frem innovative løsninger på utfordringer som har oppstått som følge av krisen. Motivene som ligger til grunn for gjennomføring av innovasjonsprosjektene omhandler behov for effektivisering, ønske om å ta et større samfunnsansvar, samt behov for nye løsninger da pandemien har forårsaket en økonomisk risiko.

Studien viser at bruk av virtuelle team kan fungere som en effektiv og fleksibel arbeidsmetodikk for gjennomføring av innovasjonsprosjekt. Dette med forutsetninger om at teamet har etablert tillit og relasjoner, innehar veldefinerte roller og kompetanseområder, samt tilrettelagte digitale plattformer og samhandlingsverktøy. Studiens resultater tyder imidlertid på at prosjektets kompleksitet har betydning, hvor det vil kunne oppstå utfordringer i henhold til virtuell kommunikasjon i større og mer komplekse innovasjonsprosjekt med flere involverte aktører.

Resultatene fra studien viser videre at hurtig innovasjon med vekt på tidsprioritering og avgrensning i tidligfase, samt fleksibel organisering med autonomi og teamengasjement kan være viktige suksessfaktorer for å håndtere globale kriser som Covid-19 pandemien.

Det viktigste bidraget i denne studien omhandler hvordan Covid-19 pandemien har endret rammebetingelsene for innovasjon. Studien har videre belyst hvordan organisasjoner kan evne å se og utnytte muligheter i endringene som skjer i omgivelsene.

Nøkkelord: *digital transformasjon, innovasjon, kriser, Covid-19 pandemien, innovasjonsprosjekt*

Abstract

This comparative case-study aims to investigate how companies have implemented digital innovation projects in response to changing environments because of the Covid-19 pandemic. The study examines four case units: two from the IT Consulting industry and two from the insurance industry. The aim of the study has been to find out how the Covid-19 pandemic has been a driver for innovation, as well focus on the various success factors for innovation in the projects.

Results from the study indicate that the Covid-19 pandemic has been a driver for innovation and triggered innovative solutions to challenges that have arisen as a result of the crisis. The motives behind the implementation of the innovation projects derives from the need for efficiency, the desire to take greater social responsibility, as well as the need for new solutions as the pandemic has caused an economic risk.

The study shows that the use of virtual teams can function as an efficient and flexible working and collaboration arena for the implementation of innovation projects. Important assumptions here are that the team has established trust and relationships, has well-defined roles and areas of expertise, as well as utilizing well established digital platforms and collaboration tools. However, the results of the study indicate that the project`s complexity is important, where challenges may arise connected with virtual communication in larger, more complex innovation projects with several participants and interests involved.

The results from the study show that rapid innovation with emphasis on time prioritization and scope limitation in the early phase, as well as flexible organization with autonomy and team engagement can be important success factors in dealing with global crises such as the Covid-19 pandemic.

The most important contribution from this study deals with how the Covid-19 pandemic has changed the framework for innovation. The study has further illustrated how organizations can see and utilize opportunities following the changes that take place in the environment the company is part of.

Keywords: *digital transformation, innovation, crisis, Covid- 19 pandemic, innovation project*

Forord	1
Figurliste	7
Tabelliste	7
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn og relevans	8
1.2 Tema og problemstilling	9
1.2.1 Avgrensning	11
1.3 Studiens bidrag	11
1.4 Metode	12
1.5 Studiens oppbygning	12
2. Teoretisk rammeverk	12
2.1 Digitalisering og digital teknologi	13
2.2 Digital transformasjon	13
2.3 Innovasjon	14
2.3.1 Innovasjonsprosessen	15
2.3.1.1 Oppfinnelse	16
2.3.1.2 Utvikling	17
2.3.1.3 Implementering	19
2.3.2 Drivere og kilder til innovasjon	20
2.4 Endrede omgivelser	21
2.4.1 Kriser	21
2.4.2 Covid-19 pandemien	23
2.4.3 Innovasjon under Covid-19 pandemien	24
2.5 Innovasjonsprosjekt	26
2.5.1 Organisering av prosjekt	27
2.5.1.1 Prosjektledelse	29
2.5.1.2 Roller	30
2.5.2 Team	30
2.5.2.1 Virtuelle team	31
2.6 Klima for innovasjon i prosjektteam	32
2.6.1 Kreativitet	32
2.6.2 Samarbeid og kommunikasjon	33
2.6.3 Engasjement	35
2.7 Syntese av teoretisk rammeverk	36
3. Metode	37
3.1 Forskningsdesign	37
3.2 Forskningstilnærming	38
3.3 Kvalitativ forskningsmetode	38
3.3.1 Komparativ casestudie	39
3.3.2 Valg av case	40
3.4 Datagrunnlag	42

3.4.1	Kvalitative sekundærdata	43
3.4.2	Intervju som metode	43
3.4.3	Utvelgelse av informanter	44
3.4.4	Gjennomføring av intervju	44
3.4.5	Analyse av data	45
3.5	Vurdering av datamaterialets kvalitet	46
3.5.1	Validitet	46
3.5.2	Reliabilitet	47
3.5.3	Utfordringer og kritisk vurdering av data	48
3.6	Etiske betraktninger og personvern	49
4.	Empiriske funn	50
4.1	Innledning	50
4.2	Presentasjon av Case	51
4.3	Empiriske funn - Case A	52
4.3.1	Covid-19 som driver	52
4.3.2	Tidligfase	54
4.3.3	Ressursprioritering	55
4.3.4	Organisering	55
4.3.5	Klima for innovasjon i prosjektteamet	57
4.3.6	Eksternt samarbeid og nettverk	58
4.3.7	Implementering	58
4.4	Empiriske funn - Case B	59
4.4.1	Covid-19 som driver	59
4.4.2	Tidligfase	60
4.4.3	Ressursprioritering	61
4.4.4	Organisering	62
4.4.5	Klima for innovasjon i prosjektteamet	63
4.4.6	Eksternt samarbeid og nettverk	64
4.4.7	Implementering	64
4.5	Empiriske funn - Case C	65
4.5.1	Covid-19 som driver	65
4.5.2	Tidligfase	66
4.5.3	Ressursprioritering	67
4.5.4	Organisering	68
4.5.5	Klima for innovasjon i prosjektet	69
4.5.6	Eksternt samarbeid og nettverk	70
4.5.7	Implementering	71
4.6	Empiriske funn- Case D	72
4.6.1	Covid-19 som driver	72
4.6.2	Tidligfase	73
4.6.3	Ressursprioritering	74
4.6.4	Organisering	75
4.6.5	Klima for innovasjon i prosjektteamet	76
4.6.6	Eksternt samarbeid og nettverk	77

4.6.7 Implementering	77
4.7 Sammenligning av case	80
4.7.1 Covid-19 pandemien som driver for innovasjon	81
4.7.2 Likheter i gjennomføring	82
4.7.3 Viktige forskjeller i gjennomføring	83
4.7.3.1 Ulik kompleksitet	84
5. Drøfting av empiriske funn	84
5.1 Covid-19 pandemien som driver for innovasjon	84
5.2 Tidligfase	87
5.2.1 Tidsprioritering	87
5.2.2 Avgrensning	88
5.2.3 Involvering av leverandør	89
5.3 Fleksibel organisering	89
5.3.1 Tverrfaglighet og autonomi	90
5.3.2 Virtuelle team	91
5.4 Engasjement	93
5.5 Hurtighet	94
6. Konklusjon	95
6.1 Problemstilling og sentrale funn	95
6.2 Viktigste bidrag til forskning	98
6.3 Metodiske begrensninger	98
6.4 Forslag til videre forskning	99
6.5 Praktiske implikasjoner for gjennomføring av innovasjonsprosjekt	99
7. Referanseliste	101
8. Vedlegg	114
Vedlegg 1: Intervjuguide	114
Vedlegg 2: Godkjennelse fra NSD	117
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	118

Figurliste

Figur 1: Teoretisk syntese

side 36

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over caseenhetene

side 51

Tabell 2: Sammenligning av case

side 80-81

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og relevans

Organisasjoner opererer i kontinuerlig skiftende og dynamiske omgivelser (Kennerley & Neely, 2003, s. 113). Raske teknologiske fremskritt, økt globalisering, klimaendringer, endringer i demografi og urbanisering er blant noen av kreftene i omgivelsene som påvirker dagens arbeidsmarked (Jones, 2013, s. 82; Lee & Trimi, 2021, s. 14). For organisasjoners overlevelse og vekst vil det være avgjørende å tilpasse seg de raskt skiftende omgivelsene (Inan & Bititci, 2015, s. 310; Kennerly et al., 2003, s. 37). En kritisk suksessfaktor for organisasjoner som opererer i moderne forretningsmiljøer, vil være evnen til å kunne utnytte mulighetene som oppstår i markedet (Bhatt et al., 2010, s. 341).

Endringer i omgivelsene kan være mer omfattende, som følge av kriser (Heinonen & Strandvik, 2020, s. 102). Opp gjennom historien har arbeidsmarkedet blitt påvirket av større eller mindre kriser. Samfunnsmessige utfordringer og alvorlige hendelser knyttet til terror, branner, ulykker, og naturkatastrofer, samt sykdommer og epidemier har de siste årene fått stadig mer oppmerksomhet (Nesheim, 2016, s. 35-36).

Verdens helseorganisasjon (WHO) erklærte 11. mars 2020 at store deler av verden stod overfor en pandemi, ved en global spredning av Covid-19 sykdommen (Helsedirektoratet, 2020). Norge stod plutselig overfor en global helsekrise, hvor det raskt ble iverksatt flere smitteverntiltak som hadde stor påvirkning på samfunnet (Helsedirektoratet, 2020). Covid-19 pandemien har vist seg å ramme samfunnet på en annen måte enn tidligere kriser. Pandemien har hatt store og umiddelbare effekter på den økonomiske velferden, men også på hele det sosioøkonomiske systemet og fysisk helse (Dahlke et al., 2021, s. 3). På bakgrunn av globalisering, har viruset spredd seg raskt over hele verden, som har påvirket globale markeder, næringer, nettverk, i tillegg til å true menneskeliv (Norman et al., 2020, s. 1). Den verdensomspennende Covid-19 pandemien har ført til stor økonomisk risiko (Soto-Acosta, 2020, s. 260), samtidig som at den har endret forbruksmønstre og skapt markedsavvik (McKibben & Fernando, 2020, s. 2). Organisasjoner har blitt pålagt strenge restriksjoner som har begrenset aktiviteter og sosial distanse, som har ført til at arbeidstakere ble bundet til sine hjem (del Rio-Chanona et al., 2020, s. 95).

Covid-19 pandemien har ført til økt digitalisering og implementering av teknologiske trender (Barnes, 2020, s. 1). Pandemien har satt fart på den digitale transformasjonen som har påvirket de fleste bransjer og sektorer, og blir sett på som en grunnleggende transformasjon av den digitale infrastrukturen til organisasjoner (George et al., 2020, s. 1756). Mange organisasjoner har som følge av pandemien blitt tvunget til å gjennomgå en transformasjon, vurdere sine nøkkelelementer i forretningsprosessen og ta i bruk teknologi for å opprettholde den daglige driften (Dwivedi et al., 2020, s. 3).

Endringer i omgivelsene som følge av kriser vil kunne skape nye muligheter for innovasjon (Carmeli & Schaubroeck, 2008, s. 192; Cefis & Marsili, 2019, s. 585), dersom bedrifter evner å oppdage og respondere på signalene som oppstår i omgivelsene (Gjelsvik, 2007, s. 77). Evner bedrifter å møte de skiftende markedskrav og endrede behov som følge av kriser, vil de kunne komme enda sterke ut av situasjonen (Archibugi et al, 2013, s. 303). Følgende av Covid-19 pandemien har ført til at mange organisasjoner opplever å være i en pressende tilstand for innovasjon, hvor de raskt må distribuere innovative løsninger (Lee & Trimi, 2021, s. 15). Innovasjon er sterkt assosiert med vekst, og vil kunne være en viktig evne for konkurransefortrinn i de kontinuerlig endrede omgivelsene (Tidd & Bessant, 2018, s. 2-9).

Covid-19 pandemien er en pågående global krise som har fått dramatiske konsekvenser for store deler av verden. Vi ønsker å rette vår oppgave mot Covid-19 pandemien, for å undersøke de potensielt positive effektene av den omfattende krisen vi står ovenfor. På bakgrunn av dette vil vi studere hvordan organisasjoner har sett muligheter og gjennomført digitale innovasjonsprosjekt som en respons på endringene i omgivelsene under denne perioden.

1.2 Tema og problemstilling

Formålet med studien er å studere hvordan endringer i omgivelsene som følge av Covid-19 pandemien har utløst innovasjon. Studien undersøker hvordan bedrifter har benyttet seg av digital teknologi for å gjennomføre innovasjonsprosjekt som en respons på Covid-19 pandemien, samt hvordan disse innovasjonsprosjektene har blitt gjennomført.

Covid-19 pandemien har preget store deler av verden (Dahlke et al, 2021, s. 1), og kan sees på som et sjokk i omgivelsene. Pandemien har skapt utfordringer for næringsliv, bransjer og samfunn (Choi, 2020, s. 1). Samtidig har pandemien endret måten vi arbeider på og satt fart på den digitale transformasjonen, der bruk og implementering av digital teknologi kan bli viktigere enn noen gang (Barnes, 2020, s. 1; George et al., 2020, s. 1756). Slike eksterne endringer vil kunne skape nye muligheter for organisasjoner dersom de evner å møte de endrede markedskrav og behov som oppstår i markedet (Archibugi et al, 2013, s. 303).

Organisasjoner benytter i økende grad prosjektbasert organisering for innovasjon av produkter, tjenester og prosesser (Bowers & Khorakian, 2014, s. 25; Tidd & Bessant, 2018, s. 79). Gjennom team vil ulike fagpersoner kunne integrere sine ulike ideer, synspunkter og ekspertise (Salas et al., 2009), som vil kunne fremme organisasjoners muligheter for å tilpasse seg de endrede, konkurransedyktige og stadig mer komplekse forretningsomgivelsene (Kozlowski & Ilgen, 2006, s. 77). På bakgrunn av fysisk distanse har den pågående Covid-19 pandemien imidlertid ført til økt bruk av virtuelle team (Kilcullen et al., 2021, s. 10) og samarbeid gjennom datadrevet kommunikasjon i organisasjoner (Danilova et al., 2020, s. 12).

Det vil dermed være interessant å studere hvordan bedrifter har evnet å gripe innovasjonsmuligheter i ellers ustabile og usikre omgivelser. Det vil kunne være innsiktsfullt å få mer kunnskap om hvordan organisasjoner gjennomfører innovasjonsprosjekt ved å se muligheter i endrede omgivelser. Med denne masteroppgaven ønsker vi å få økt kunnskap om hvordan organisasjoner har gjennomført innovasjonsprosjekt som følge av endrede omgivelser under Covid-19 pandemien, med utgangspunkt i drivere og suksessfaktorer i utviklingen av prosjektet. Her ønsker vi å belyse hvordan innovasjonsprosjektene har blitt organisert og ledet, i en tid hvor fysisk avstand og hjemmekontor har preget store deler av arbeidshverdagen. Vi ønsker videre å belyse teamets evne til samarbeid og kommunikasjon, samt hvordan dette har påvirket utviklingen av prosjektet. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan har de respektive bedriftene gjennomført digitale innovasjonsprosjekt som en respons på endrede omgivelser som følge av Covid-19 pandemien?

For å strukturere oppgaven har vi valgt å utforme to forskningsspørsmål som skal bidra til å belyse problemstillingen:

- 1. Hvordan har Covid-19 vært driver for innovasjonsprosjektet?*
- 2. Hvilke suksessfaktorer har vært viktige i gjennomføring av innovasjonsprosjektet, og hvorfor har disse vært viktig for å muliggjøre innovasjonen?*

Det første forskningsspørsmålet er relevant ettersom vi ønsker å avdekke hvilke behov og motiv hos de respektive bedriftene som har utløst innovasjonene, og vært bakgrunn for iverksettelse av innovasjonsprosjektene som svar på pandemien. Det andre forskningsspørsmålet skal belyse hvilke faktorer som har vært viktig for gjennomføring av innovasjonsprosjektene, i lys av suksessfaktorer for gjennomføring.

1.2.1 Avgrensning

Studien avgrenses til å studere fire utvalgte bedrifter, to forsikringsselskap og to IT-konsulentselskap. Med dette ønsker vi å studere innovasjonsprosessen til prosjektene i de respektive bedriftene på teamnivå. Vi vil her studere hvordan prosessen har foregått fra idé til implementering, med fokus på tre ulike faser i innovasjonsprosessen: oppfinnelse, utviklingsfasen og implementeringsfasen. Studien avgrenses til å undersøke mulige drivere og behov for utviklingen av prosjektet, samt hvordan bedriftene har arbeidet for å muliggjøre innovasjon. Her med utgangspunkt i viktige faktorer i gjennomføring av prosjektet.

1.3 Studiens bidrag

Masteroppgaven er et bidrag til tidligere teori og praktisering av innovasjon. Oppgaven vil videre kunne gi et bidrag til litteraturen på utnyttelse av digital teknologi. Studien presenterer hvordan skiftende markedskrefter som følge av Covid-19 pandemien har ført til digitale innovasjoner i ulike bransjer. Vi belyser hvordan organisasjoner kan evne å se muligheter i endringene som skjer i omgivelsene. Studien vil dermed kunne bidra til mer kunnskap rundt hvordan bedrifter kan bevege seg mot å oppnå en strategisk respons på kriser. Videre også hvordan selskap kan handle raskt og se muligheter til å innovere på bakgrunn av endrede omgivelser. Til tross for at empirien er hentet inn under Covid-19 pandemien, kan det antas at studien vil komme til nytte ut over dette. Både i henhold til andre kriser men også i dagens dynamiske forretningsmiljø preget av stadige endringer.

1.4 Metode

For å besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål, har vi utført en kvalitativ komparativ casestudie. Datagrunnlaget i masteroppgaven består hovedsakelig av kvalitative dybdeintervju som primærdata, supplert med innsamlet sekundærdata gjennom tilsendte relevante artikler fra caseenhetene. Studiens caseenheter består av to bedrifter fra IT-konsulentbransjen, samt to bedrifter fra forsikringsbransjen. Analysenivået er på teamnivå, hvor vi har intervjuet tre til fire informanter fra hvert case, der alle har deltatt på innovasjonsprosjektet.

1.5 Studiens oppbygning

Studien er disponert over seks kapitler. Kapittel 2 presenterer studiens teoretiske rammeverk. Hensikten er å få en solid kunnskapsbase og en teoretisk forankring. Avslutningsvis vil vi presentere en teoretisk syntese, som vil være utgangspunkt for studiens drøfting og analyse. Kapittel 3 redegjør for studiens forskningsdesign, casevalg og datainnsamlingsmetode. Her vil vi også redegjøre for refleksjoner rundt datamaterialets kvalitet, samt etiske betraktninger. I kapittel 4 presenteres empiriske funn fra datainnsamlingen for å besvare forskningsspørsmål 1 og 2. Kapittelet avsluttes med en sammenligning av samtlige caseenheter, samt en kort oppsummering av de viktigste likhetene og forskjellene ved caseenhetene. Kapittel 5 inneholder drøfting av relevante empiriske funn opp mot tidligere forskning og det teoretiske rammeverket. Kapittel 6 er vårt avsluttende kapittel, og inneholder konklusjonen som besvarer studiens problemstilling. Her presenteres også studiens viktigste bidrag, metodiske begrensninger, forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner for lignende innovasjonsprosjekt.

2. Teoretisk rammeverk

I det følgende kapittelet vil vi presentere litteratur og teori som vil være relevant for å besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Først vil vi gjøre rede for digitalisering og digital teknologi, for videre å gi en beskrivelse av digital transformasjon. Dette vil være gjennomgående elementer i studien. Videre vil vi redegjøre for innovasjon, hvor vi beskriver innovasjonsprosessen med vekt på fasene; oppfinnelse, utvikling og implementering. Dette for å belyse hvordan innovasjon kan utspille seg som en prosess over tid. Deretter vil vi

presentere mulige drivere og kilder for innovasjon. Videre presenteres teori knyttet til organisasjoners omgivelser, herunder kriser og Covid-19 pandemien, samt innovasjon under Covid-19 pandemien. Dette for å danne en oversikt over eksterne faktorer som vil kunne drive, samt påvirke innovasjonsprosessen. Deretter presenteres teori knyttet til prosjekt med vekt på organisering og klima for innovasjon i prosjektteam. Avslutningsvis vil vi presentere en teoretisk syntese som vil være utgangspunktet for studiens videre drøfting og analyse.

2.1 Digitalisering og digital teknologi

Digitalisering har blitt identifisert som en av de største trendene som endrer samfunn og næringsliv, og forårsaker endringer i organisasjoner og forretningsmiljøer gjennom økt bruk av digital teknologi (Parviainen et al., 2017, s. 64). Digitalisering kan refereres til overgangen fra mekaniske, analoge og papirbaserte objekter og prosesser, til elektroniske og digitale objekter og prosesser (Fichman et al., 2014, s. 333). Digitale teknologier inkluderer programvare, datamaskinvare, algoritmer, overføringsnettverk, protokoller, integrerte kretsløp, programmeringsspråk, samt alle fremgangsmåtene og komponentene som tilhører de ulike teknologiene (Snow et al., 2017, s. 2). Ved hjelp av digital teknologi er det mulig å bevare, komprimere og overføre informasjon i store mengder, som er med på å endre hvordan mennesker lærer, arbeider og kommuniserer (Nambisan, 2017, s. 1030; Snow et al., 2017, s. 2). Digital teknologi har i økende grad en påvirkning på organisasjoner og samfunnet generelt, som kan føre til at organisasjoner må foreta ulike endringer knyttet til forretningsdrift (Danilova et al., 2019, s. 1).

2.2 Digital transformasjon

Digital transformasjon innebærer at det skjer en transformasjon innad i organisasjonen som inkluderer eksplisitt bruk av digital teknologi der betydelige endringer i forretningsmodellen til organisasjonen finner sted (Soto-Acosta, 2020, s. 261; Matt et al., 2015, s. 339-340). Vial (2019, s. 121) har ut ifra eksisterende definisjoner kommet frem til en konseptuell definisjon som kan beskrive digital transformasjon følgende *“a process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies”* (Vial, 2019, s. 121). Digital transformasjon vil kunne forvandle måten forretningsenheter opererer på, samt skape verdi for organisasjonen og involverte interessenter (Morakanyane et al., 2017, s. 436). Dagens

digitale transformasjoner er ifølge Berghaus & Back (2017, s. 2) et nyere fenomen som består av flere mindre endringsprosesser som påvirker de organisatoriske rutinene i organisasjonen.

De raske teknologiske fremskrittene kan utgjøre en trussel for etablerte organisasjoner, så vel som at de er med på å skape nye muligheter (Danilova et al., 2019, s. 11; Haffke et al., 2016, s. 1). Digital transformasjon utfordrer organisasjoner til å revurdere og gjøre endringer i forretningsmodeller (Bharadwaj et al., 2013, s. 339), i tillegg til å tilpasse organisasjonens strategi, struktur og kultur for å møte de digitale trendene (Matt et al., 2015, s. 341). Digital transformasjon kan belyse viktigheten av at organisasjoner reagerer raskt på skiftende markedskrav, ved å oppdage og respondere på endringer i omgivelsene (Vial, 2019, s. 133), samt benytte digitale teknologier for å innovere (Hess et al., 2016, s. 123).

2.3 Innovasjon

Innovasjon er et begrep som kan forstås på ulike måter, hvor det finnes flere definisjoner i innovasjonslitteraturen. Likevel er det enkelte fellestrekk som stadig går igjen. Thompson (1965, s. 2) definerer innovasjon som: *“the generation, acceptance and implementation of new ideas, processes, product or service”*. Innovasjon innebærer derfor evnen til å tilpasse eller endre seg (Thompson, 1965, s. 2). En bredere definisjon av Damanpour (1996, s. 694) beskriver at innovasjon kan omfatte flere elementer som inneholder nyhet:

“Innovation is conceived as a means of changing an organization, either as a response to changes in the external environment or as a preemptive action to influence the environment. Hence innovation is here broadly defined to encompass a range of types, including new products or services, new process technologies, new organizational structures or administrative systems, or new plans or programs pertaining to organizational members” (Damanpour, 1996, s. 694).

Aasen & Amundsen (2015, s. 18) legger vekt på skillet mellom endring og innovasjon, da begrepet innovasjon omfatter noe mer: en forventning om at innovasjon skal medbringe noe nytt som bidrar til økonomisk og sosial fremgang. I samsvar argumenterer Tidd & Bessant (2018, s. 16) for at innovasjon er mer enn bare en god idé, den skal også skape en form for verdi. Ifølge Tidd & Bessant (2018, s. 5) omhandler innovasjon evnen til å se muligheter, samt skape nye måter å utnytte de på. Viki et al (2017, s. 28) beskriver at innovasjon handler om en kombinasjon av at nye ideer skal skape verdi til brukerne, gjennom bruk av

lønnsomme og bærekraftige forretningsmodeller. Organisasjoner må innovere for å evne å utnytte mulighetene som oppstår fra teknologi og endrede markedsplasser, strukturer og dynamikk, samt for å svare på endringer i kundenes livsstil og behov (Baregheh et al., 2009, s. 1323; Dougherty & Hardy, 1996, s. 1120).

Digitale innovasjoner beskrives som tilfeller hvor man benytter digital teknologi under innovasjonsprosessen (Nambisan et al., 2017, s. 223). Digital innovasjon kan defineres som *“a product, process, or business model that is perceived as new, requires some significant changes on the part of adopters, and is embodied in or enabled by IT”* (Fichman et al., 2014, s. 330). For organisasjoner som fokuserer på å utvikle innovative løsninger og på å være tidlig fremme i den digitale transformasjonen, vil digital innovasjon kunne føre til nye forretningsmodeller og en positiv posisjonering under krisetider (Berghaus & Back, 2017, s. 13).

Det kan skilles mellom inkrementelle og radikale innovasjoner (Freeman & Soete, 1997, s. 312). Radikal innovasjon er større endringer som krever ny teknologi, og som kan signalisere et nytt teknisk paradigme (Lundvall, 2010, s. 12). Inkrementell innovasjon er små forbedringer med mindre teknologiske endringer (Lundvall, 2010, s. 12). Det kan videre skilles mellom ulike former for innovasjon (Tidd & Bessant, 2018, s. 21). Produktinnovasjon omfatter endringer i produkter eller tjenester, mens prosessinnovasjon omfatter endringer i måten disse produseres og leveres på. Posisjonsinnovasjon er videre endringer i konteksten hvor produkter og tjenester introduseres, mens paradigmeinnovasjon omfatter endringer i de underliggende mentale modellene i henhold til hva organisasjoner gjør (Tidd & Bessant, 2018, s. 21).

Garud et al (2013, s. 774) ser på innovasjon som en prosess, og definerer innovasjon som oppfinnelse, utvikling og implementering av nye ideer. I samsvar ser vi på innovasjonsprosjektene til de respektive bedriftene i studien som en prosess som må gjennom fasene; oppfinnelse, utvikling og implementering.

2.3.1 Innovasjonsprosessen

Flere forskere har sett på hvordan innovasjonsprosessen i organisasjoner utspiller seg, og det foreligger flere ulike synspunkt på denne prosessen. For at innovasjoner skal bli levedyktig,

er forståelsen av den tidsmessige sekvensen av ulike aktiviteter for å utvikle og implementere nye ideer grunnleggende for styring av innovasjon (Van de Ven & Poole, 1990, s. 313). Aasen & Amundsen (2015, s. 27) omtaler innovasjonsprosessen som veien fra arbeidet med innovasjonen begynner til det avsluttes. Tidd & Bessant (2018, s. 48) ser på innovasjon som en kjernevirksomhetsprosess, der innovasjonsprosessen må styres og ledes gjennom fire faser: søk, utvelgelse, implementering og fange verdi. Cooper (1990, s. 44) presenterer et Stage-Gate system som et veikart for innovasjonsprosjekt, som fungerer som en operativ og konseptuell modell for at et produkt skal gå fra idé til lansering. Innovasjonsprosessen foregår her i forhåndsbestemte stadier med ulike aktiviteter, samtidig som at det inneholder ulike porter med kvalitetspunkt som må oppfylles før prosjektet kan gå videre til neste stadiet (Cooper, 1990, s. 45-46).

Ved en gjennomgang av innovasjonslitteraturen finnes det mange beskrivelser av hvordan innovasjonsprosessen utspiller seg, men generelt kan en skille mellom tre hovedtrinn: idé (eller oppfinnelse), utvikling (eller produksjon) og kommersialisering (eller implementering) (Kotsemir & Meissner, 2013, s. 5; Damanpour, 1996, s. 694; Verloop & Wissema, 2004, s. 7). I samsvar med dette, fremlegger Garud et al (2013, s. 774) at innovasjonsprosessen utfolder seg gjennom oppfinnelse, utvikling og implementering av nye ideer. Oppfinnelsen omhandler fremveksten av en idé, utvikling representerer utarbeidelsen av ideen, mens implementering belyser den utbredte aksepten av innovasjonen (Garud et al., 2013, s. 775). Forfatterne argumenterer for at innovasjonsprosessen er sterkt forbundet med kompleksitet, som imidlertid kan føre til at innovasjonsprosessen ikke vil utfolde seg som en lineær, stegvis sekvens, men omfatte flere divergerende og konvergerende nivåer samtidig (Garud et al., 2013, s. 801).

2.3.1.1 Oppfinnelse

Den første fasen i innovasjonsprosessen kan omtales som oppfinnelse, og går ut på å skape en ny idé (Van de Ven et al., 2000, s. 12; Garud et al., 2013, s. 775; Gjelsvik, 2007, s. 39).

Verloop & Wissema (2004, s. 7) definerer det første steget i innovasjonsprosessen som idégenerering og krystallisering, som handler om å generere, utvikle og konseptualisere ideer som kan kommuniseres og diskuteres. I likhet med dette fremlegger Aasen & Amundsen (2015, s. 117) at ideer må kommuniseres og formidles på en måte som gjør at andre klarer å se verdien og potensialet i det. Videre påpekes det at dette er en forutsetning for å jobbe

sammen, der mennesker har evnen til å se, skape og løse problemer (Aasen & Amundsen, 2015, s. 117).

For at en organisasjon skal lykkes med å generere nye ideer, bør en utarbeide gode og varierte måter å fange opp alle potensielle signaler i markedet som kan gi interessante variasjonsmuligheter (Bessant & Tidd, 2007, s. 10; Conway & Steward, 2009, s. 290). Når ideene har blitt konseptualisert, handler det om å identifisere hvilken kobling ideen har i forhold til kundebehov, marked og verdien for andre interessenter (Verloop & Wissema, 2004, s. 7). Ofte har den første ideen en tendens til å spre seg videre til å bli flere ideer (Van de Ven et al., 2000, s. 12).

Verloop & Wissema (2004, s. 7) omtaler dette som den kreative fasen, der ideer må få pleie, kombineres og rekonstrueres. Organisasjoner som motiverer og muliggjør innovasjon for sine medarbeidere, kan bidra til at enkeltpersoner kan bli mer kreative i sitt arbeid og skape nye ideer (Amabile, 2018, s. 244). I likhet med dette, omtaler Conway & Steward (2009, s. 290) at kreativitet er kjernen i idégenereringsprosessen, men at det er like viktig å innhente relevant informasjon og data, for så å analysere dette i forhold til markedsmuligheter og teknologi.

2.3.1.2 Utvikling

Den neste fasen er utvikling, som går ut på utarbeidelse av selve ideen (Garud et al., 2013, s. 775). Beslutningen om hvorvidt ideen skal utvikles eller ikke må tas på dette stadiet. Crawford & Benedetto (2008, s. 307) legger frem at dette kan skje gjennom en rask eller langsom prosess. Beslutningen kan gå rask dersom en sentral kunde ønsker varen og kan bidra med hjelp til utvikling, samtidig kan beslutning om utvikling gå langsomt dersom konseptet må gjennom prøvelser og ha omfattende gjennomgang av ulike kostnader (Crawford & Benedetto, 2008, s. 307). I likhet med sistnevnte om langsomme beslutninger, hevder Garud et al (2013, s. 782) at prosessen fra idéen utvikles til den tilbyr verdi i bruk tar tid og krever nøye vurderinger.

Organisasjoner som evner å mobilisere teknologiske ferdigheter, erfaring og kunnskap, vil ha bedre forutsetning for å skape nyhet i sine produkter og tjenester (Tidd & Bessant, 2005, s. 5). I løpet av innovasjonsprosessen må ideen og selve konseptet demonstreres, og da gjerne gjennom en prototype (Thomke, 2003, s. 37; Conway & Steward, 2009, s. 293; Crawford &

Benedetto, 2008, s. 368). I tillegg kan tilgangen på ressurser bli viktige faktorer som spiller inn i utviklingen av innovasjonen (Aasen & Amundsen, 2015, s. 36). Ressurser kan bestå av mennesker, teknologi, produkter, utstyr, merkevarer, samt relasjoner og informasjon om kunder, leverandører og distributører (Gjelsvik, 2007, s. 153; Gido & Clements, 2014, s. 7). I praksis vil deltakerne på innovasjonsprosjektet ofte balansere innovasjonsarbeidet med sine daglige arbeidsoppgaver, som kan være en utfordring for organisasjonen (Aasen & Amundsen, 2015, s. 36).

I utviklingsfasen må produktet eller tjenesten få et design, som for tekniske produkter inkluderer en konfigurasjon av valgte komponenter og visuelt design (Conway & Steward, 2009, s. 295). Dette reiser spørsmål til hvorvidt det er teknisk gjennomførbart, og må prøves gjennom problemløsning for å utvikle nye løsninger eller utnytte allerede eksisterende løsninger (Conway & Steward, 2009, s. 296). Dette steget involverer at innovasjonsteamet må velge mellom ulike løsninger, samtidig som at designere og utviklere må jobbe tett sammen, da den endelige utformingen kan ha en betydning på kostnad, kvalitet og tid (Conway & Steward, 2009, s. 296). Samtidig er det viktig å teste prototypen eller produktet internt i organisasjonen eller ute blant kundene, for tilbakemeldinger på funksjon og brukervennlighet (Crawford & Benedetto, 2008, s. 371).

Utviklingsstadiet er ofte preget av skiftende variasjon av fremgang og tilbakeslag, og med ulik deltakelse av forskjellige interessenter (Garud et al., 2013, s. 775). Ofte kan organisasjoner oppleve å ha begrenset med tilgang av ressurser, og får utfordringer med å gjennomføre innovasjonsaktivitetene (Kerzner, 2019, s. 27). Dette kan forekomme ved mangel på kompetanse innad i organisasjonen, at interne ressurser er allerede dedikerte til andre prioriterte oppgaver eller at eksterne aktører kan utføre arbeidet billigere og raskere (Kerzner, 2019, s. 27). Flere forskere har ytret at å benytte seg av eksterne aktører for å innovere kan bli en viktig del av strategien for ledere (Coombs et al., 2003, s. 1148; von Hippel, 2005, s. 1). Bedrifter kan dermed velge å inngå et samarbeid med strategiske forretningspartnere for å fokusere på samskaping (Kerzner, 2019, s. 27). Interaksjon med andre funksjonsområder vil øke sannsynligheten for å få ny kunnskap og nye perspektiv, som kan ha en positiv effekt på utviklingen av nye ideer, og adopsjon av nye måter å gjøre ting på (Hülshager et al., 2009, s. 1132).

Tidlig involvering av leverandør i produkt- og utviklingsprosessen kan, ifølge Brown & Eisenhardt (1995, s. 371) redusere kompleksiteten i designprosjektene, som igjen kan bidra til en mer produktiv og raskere produktutviklingsprosess. Johnsen (2009, s. 187) legger frem at leverandørinvolvering i ny produktutvikling er viktig da leverandører ofte innehar spesialiserte produkt- og prosessegenskaper, som kan være avgjørende fordi produkter stadig blir mer komplekse. Argumentasjonen er at denne involveringen ofte kan føre til reduserte kostnader, forbedret kvalitet og redusert tid til markedet (Johnsen, 2009, s. 187; Bonaccorsi & Lipparini, 1994, s. 136). Ifølge Kim & Wilemon (2002, s. 275) kan leverandører være med å identifisere problemer i en tidlig fase og tilby løsninger, samtidig som at et tidlig samarbeid kan utvikle seg til å bli en langsiktig relasjon basert på informasjonsdeling og tillit. Bonaccorsi & Lipparini (1994, s. 136) påpeker at en viktig fordel med rask involvering av leverandør i produktutvikling, er tilgjengeligheten av tidlig prototype og fremleggelse av mulighetsstudier og kostnadsoverslag.

2.3.1.3 Implementering

Den siste fasen i innovasjonsprosessen er implementering, som handler om den utbredte aksepten av innovasjonen (Garud et al., 2013, s. 775). Kahn (2018, s. 457) omtaler dette som leveringsfasen i innovasjonsprosessen og påpeker at innovasjon omgår mer enn bare ideer og det å skape noe nytt. En viktig del av innovasjon handler om selve utførelsen i henhold til å levere tilbudet til kunden, gi en målrettet verdi, samt å oppnå markedsaksept (Kahn, 2018, s. 457). I likhet med dette, kaller Aasen & Amundsen (2015, s. 29) dette for kommersialiseringsfasen der innovasjonen tilgjengeliggjøres for kunder for å generere inntekt for videre drift. Markedsføring av produktet eller tjenesten er ifølge Crawford & Benedetto (2008, s. 391) viktig i dette stadiet, men forskerne påpeker at dette også foregår parallelt under utvikling av tjenesten.

En utfordring som kan oppstå er at bedriften kan lykkes med å lansere produktet eller tjenesten, men ender opp med at de mislykkes ved at de ikke klarer å tilegne seg den kommersielle gevinsten selv (Gjelsvik, 2007, s. 18). Klein & Sorra (1996, s. 1055) fremlegger at implementering forutsetter en adaptasjon av innovasjonen, og at organisasjoner som utvikler innovasjoner for internt bruk, kan oppleve implementeringsfeil. De potensielle fordelene innovasjonen er ment for blir hemmet på grunn av at ansatte ikke tar i bruk eller er pålitelige mot innovasjonen. Forfatterne beskriver at faktorer som kan forhindre dette er å skape et implementeringsklima med innovasjonsverdier, der ansatte får ta del eller engasjere

seg i innovasjonsprosessen, samt at ledelsen viser støtte og engasjement rundt innovasjonen (Klein & Sorra, 1996, s. 1074-1075).

2.3.2 Drivere og kilder til innovasjon

Hvordan innovasjoner oppstår, kan varierer ut fra ulike situasjoner. Aasen & Amundsen (2015, s. 31) skiller mellom kilder og drivere av innovasjon. Innovasjonskilder går ut på hvilke ideer og inspirasjon mennesker har, mens drivere av innovasjon er knyttet til hva som utløser selve behovet for innovasjonen for å starte og fullføre innovasjonsprosessen (Aasen & Amundsen, 2015, s. 31).

Samtidig som at nye innovasjoner kan oppstå av ulike grunner, skjer det ofte ifølge Gjelsvik (2007, s. 77) på bakgrunn av at nye muligheter og signaler oppdages i omgivelsene. Tidd & Bessant (2018, s. 199) trekker frem begrepet krisedrevet innovasjon, som omhandler uforutsette globale hendelser som endrer verden og måten vi tidligere har sett verden på. Dette bidrar til at organisasjoner blir tvunget til å innovere i nye retninger (Tidd & Bessant, 2018, s. 199). I likhet med dette, hevder Van de Ven et al (2000, s. 12) at innovasjon kan fremkomme av sjokk, enten internt eller eksternt for organisasjonen, basert på at misnøye med eksisterende forhold vil føre til iverksettelse av ulike tiltak. Bessant et al (2015, s. 2) legger vekt på at uforutsette kriser som oppstår i samfunnet, enten ved naturlige årsaker eller menneskeskapte kriser, ofte er en kilde til innovasjon.

Fremtredende teknologier som oppstår i et turbulent og konkurransepreget marked kan føre til at organisasjoner må revurdere sin virksomhet (Hargadon, 2003 s. 23). Samtidig kan ny, moderne teknologi og tilgjengelig markedsinformasjon gjøre det enklere for organisasjoner å oppdage muligheter for å innovere (O'Sullivan & Dooley, 2008, s. 12). Ved å involvere medarbeidere, kunder og leverandører i innovasjonsprosessen, kan det resultere i nye og innovative ideer (O'Sullivan & Dooley, 2008, s. 12-13). Brukere kan selv bli en kilde til innovasjon, da frustrasjon over eksisterende løsninger kan føre til eksperimentering og prototyping av tilfeldig løsninger som til slutt utvikler seg til å bli en velfungerende innovasjon (Tidd & Bessant, 2018, s. 208; von Hippel, 1988 s. 25). Videre oppstår innovasjon ofte ved at eksisterende ideer og applikasjoner bli overført til nye kontekster (Van de Ven et al., 2000, s. 13; Tidd & Bessant, 2018, s. 191; Hargadon, 2003, s. 24).

2.4 Endrede omgivelser

Organisasjoner opererer i dynamiske, og kontinuerlig skiftende omgivelser (Kennerley & Neely, 2003, s. 113). En organisasjons omgivelser er kombinasjonen av eksterne krefter og press rundt organisasjonen som vil kunne påvirke måten den opererer på, samt dens evne til å skaffe knappe ressurser (Jones, 2013, s. 81). Dagens arbeidsmarked er turbulent og i stadig endring (Lee & Trimi, 2021, s. 14). Økt globalisering, raske teknologiske fremskritt, klimaendringer, samt endringer i demografi, urbanisering og andre eksterne krefter utvikler seg i en økende hastighet og gjør arbeidsmarkedet stadig mer usikkert (Jones, 2013, s. 82; Lee & Trimi, 2021, s. 14). Endringene i omgivelsene fører blant annet til økt konkurranse og endrede kundekrav som gjør det utfordrende for organisasjoner å oppnå vedvarende konkurransefortrinn (Bhatt et al., 2010, s. 341).

Tidligere forskning har vist at organisasjoner responderer svært ulikt på de samme kontekstuelle kreftene for endring (Greenwood & Hinings, 1996, s. 1042). Denne variasjonen kan forklares ut ifra ulikheter knyttet til hvordan organisasjoner tolker signaler og hendelser i omgivelsene (Dutton & Duncan, 1987, s. 279), men kan også forklares ut ifra hvordan ulike organisasjoner internt evner å gjennomføre endring (Meyer & Stensaker, 2006, s. 217). Evnen til å kunne svare på mulighetene som oppstår i markedet er en kritisk suksessfaktor for organisasjoner som operer i moderne forretningsmiljøer (Bhatt et al., 2010, s. 341).

Organisasjoner må tilpasse seg de raskt skiftende omgivelsene, både for å overleve og for å oppleve vekst (Inan & Bititci, 2015, s. 310; Kennerly et al., 2003, s. 37). Stadig økende konkurranse i markedet, fremveksten av kunnskapsøkonomien og betydelig teknologisk fremgang har bidratt til at innovasjon blir sett på som stadig viktigere for å opprettholde konkurransevne (Lawson & Samson, 2001, s. 378).

Endringer i omgivelsene kan være mer moderate i form av økt digitalisering eller utfordringer knyttet til bærekraft, med det kan også oppstå mer omfattende endringer og forstyrrelser, for eksempel som følge av økonomiske eller helsemessige kriser (Heinonen & Strandvik, 2020, s. 102).

2.4.1 Kriser

En krise kan forstås som *“en hendelse som oppfattes som truende for virksomhetens eksistens, måloppnåelse og verdier, og medfører stor usikkerhet knyttet til årsakssammenhenger og*

løsninger” (Nesheim, 2016, s. 36). Kriser kjennetegnes som komplekse handlinger under tidspress med lav forutsigbarhet, som potensielt kan ha store konsekvenser for samfunnsmessig liv, helse og infrastruktur (Nesheim, 2016, s. 36).

En organisatorisk krise kan defineres som *“a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly”* (Quarantelli, 1988, s. 3). Organisatoriske kriser antas å ha liten sannsynlighet for å oppstå (Quarantelli, 1988, s. 2), men utgjør en stor trussel for organisasjonens overlevelse (Dutton & Jackson, 1987, s. 80; Shrivastava et al., 1988, s. 285). Videre antas kriser å være svært tvetydige situasjoner med ukjente årsaker og virkninger (Dutton, 1986, s. 502-503), som gjerne oppstår uventet (Koselleck & Richter, 2006, s. 387) og krever en hurtig respons (Quarantelli, 1988, s. 2). Kriser krever gjerne rask problemløsning for å unngå mulige negative konsekvenser som følger (Bessant et al., 2015, s. 2), hvor beslutningstakere må reagere hurtig, vurdere de fremtidige effektene, samtidig som de skaper muligheter for å overvinne krisen her og nå (Teece et al., 2016, s. 28).

Det har de siste årene vært økt oppmerksomhet rundt samfunnsmessige utfordringer og alvorlige hendelser knyttet til terror, ulykker og branner, samt naturkatastrofer, sykdommer og epidemier (Nesheim, 2016, s. 36). Til tross for at Norge er et svært trygt land sammenlignet med andre land i verden, kan vi bli rammet av større eller mindre kriser (DSB, 2019). DSB’s risikoanalyse fra 2019 gir en oversikt over de mest alvorlige hendelsene som kan ramme Norge, hvor legemiddelmangel og pandemi er lagt frem som de to største risikofaktorene (DSB, 2019). I *The Global Risk Report 2020* blir pandemi beskrevet som en potensiell global risiko, og ble i 2007 og 2008 rangert innenfor topp 5 risikofaktorer når det gjelder omfang og innvirkning (World Economic Forum, 2020).

Kriser har ikke utelukkende negative effekter, men kan også skape muligheter som stimulerer innovasjon (Carmeli & Schaubroeck, 2008, s. 192; Cefis & Marsili, 2019, s. 585). Eksterne sjokk i omgivelsene kan utløse nødvendig tilpasning og innovasjon hos bedrifter (Archibugi et al., 2013, s. 309). Ifølge Bessant et al (2012, s. 221) vil ekstreme forhold i omgivelsene, som kriser, tvinge frem søk etter nye løsninger, som kan føre til betydelige ytelsesforbedringer. Klarer bedrifter å møte skiftende markedskrav og endrede behov, vil de kunne komme enda sterkere ut av situasjonen (Archibugi et al., 2013, s. 303). Evnen til å

håndtere dramatiske endringer som følge av kontekstuelle krefter er dermed en viktig faktor for konkurransefortrinn og organisatorisk overlevelse (Meyer & Stensaker, 2006, s. 217).

2.4.2 Covid-19 pandemien

Som den mest alvorlige pandemien i globaliseringens tid, har Covid-19 ført til omfattende trusler og utfordringer for samfunnet (Dahlke et al., 2021, s. 1). Utover helsemessige utfordringer og sykdomsbekjempende tiltak, har krisen forårsaket en rekke andre uventede problemer for enkeltpersoner, organisasjoner og nasjoner (Ebersberger & Kuckertz, 2021, s. 126). Utbruddet av koronaviruset, Covid-19, har ført til alvorlige forstyrrelser i flere bransjer og forretninger (Choi, 2020, s. 1), og påvirket samfunnet både på makro, meso og mikro nivåer (Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020, s. 1113-1115). Endringer i etterspørsel og kapasitet, økt usikkerhet og økonomisk ustabilitet er noen av følgene av pandemien (Heinonen & Strandvik, 2020, s. 101). Pandemien har forårsaket en rask økonomisk nedgang i de fleste sektorer, som har tvunget både private og offentlige organisasjoner til å revurdere og gjøre endringer i eksisterende tjenestetilbud og forretningsdrift (Cortez & Johnston, 2020, s. 125; Kabadayi et al., 2020, s. 809). Den pågående pandemien er dermed en strategisk utfordring for både offentlige og private organisasjoner (Heinonen & Strandvik, 2020, s. 101).

Covid-19 pandemien skiller seg imidlertid fra andre tidligere katastrofer. Tidligere kriser har vært begrenset til spesifikke industrisektorer, land eller bedrifter, mens den globale Covid-19 pandemien har berørt hele verden (Guderian et al., 2020, s. 223). Pandemien har hatt umiddelbare effekter på økonomisk velferd, men også på fysisk helse, samt hele det sosioøkonomiske systemet (Dahlke et al., 2021, s. 3). Virusets bakgrunn av globalisering og et stadig mer sammenkoblet verdenssamfunn spredd seg raskt over geografiske landegrenser, påvirket globale markeder og nettverk, samt truet menneskeliv og næringer over hele verden (Norman et al., 2020, s. 1).

Et nøkkelaspekt ved den radikale transformasjonen som følge av Covid-19 pandemien er økt digitalisering og akselerert implementering av teknologiske trender (Barnes, 2020, s. 1). Avanserte digitale teknologier har i denne perioden blant annet blitt brukt til testing, kontaktsporing og behandling av mennesker, til restrukturering av verdikjeder, samt for å støtte fjernarbeid og fjernundervisning (Lee & Trimi, 2021, s. 16). Som følge av Covid-19

pandemien pågår det en digital transformasjon på tvers av ulike sektorer og bransjer i et hurtigere tempo enn tidligere (George et al., 2020, s. 1756). Den pågående pandemien er knyttet til en grunnleggende transformasjon av organisasjoners digitale infrastruktur (George et al., 2020, s. 1756). Covid-19 pandemien har akselerert organisasjoners behov for bruk av virtuelle team (Kilcullen et al., 2021, s. 10) og ført til økt bruk av virtuelt arbeid og samarbeid gjennom datadrevet kommunikasjon i organisasjoner (Danilova et al., 2020, s. 12). Denne overgangen fra fysiske arbeidsteam til virtuelle team har i noen tilfeller vært preget av lite eller ingen muligheter for forberedelse (Kilcullen et al., 2021, s. 1). Dette har ført til nye utfordringer og arbeidspraksiser for organisasjoner, hvor man gjerne blir nødt til å håndtere ukjente systemer og situasjoner man ikke er forberedt på (Danilova et al., 2020, s. 1). Likevel har økt bruk av digitale verktøy og teknologier ført til at den fysiske barrieren for samskaping på bakgrunn av sosial distansering under pandemien har blitt mindre (Harris et al., 2020, s. 814).

2.4.3 Innovasjon under under Covid-19 pandemien

På bakgrunn av raske fremskritt innen teknologi, vitenskap, digital transformasjon av organisasjoner, samt den nylige Covid-19 pandemikrisen, har innovasjonstakten i organisasjoner de siste årene vist seg å være hurtig (Lee & Trimi, 2021, s. 14). Kriser som Covid-19 pandemien frembringer muligheter for bedrifter til å utnytte de endrede markedskrav og behov som oppstår i omgivelsene (Guderian et al., 2020, s. 223; Heyden et al., 2020, s. 305).

Covid-19 pandemien viser seg å både være en økonomisk krise preget av redusert og endret tilbud og etterspørsel (Manolova et al., 2020, s. 493), i tillegg til en helsekrise som i stor grad påvirker og former hvordan individer tenker, oppfører seg og konsumerer (Clark et al., 2020, s. 79). Endringene i omgivelsene som følge av pandemien fører til ny atferd og nye behov, som kan utløse innovative løsninger (Ebersberger & Kuckertz, 2021, s. 126). Den pågående pandemikrisen har ført til at mange organisasjoner opplever å være i en pressende tilstand for innovasjon, hvor de raskt må distribuere innovative løsninger på utfordringer som har oppstått som følge av pandemien (Lee & Trimi, 2021, s. 15). Ifølge Heinonen & Strandvik (2020, s. 107) har pandemien utløst varige endringer i kundenes rolle og eksterne begrensninger, samt endringer i dynamikken til institusjoner, relasjoner og praksis. På denne måten har pandemien påvirket organisasjoner til å strekke seg utover deres allerede

eksisterende forretningsstrategier og vært en katalysator for tjenesteinnovasjon (Heinonen & Strandvik, 2020, s. 107). Endringer i salgsmønstre, behov for nye tilbud, raske endringer i kundeadferd, samt tilstrømming av konkurrenter fra ulike bransjer er noen av de observerte endringene som følge av pandemien (Am et al., 2020, s. 6). Ifølge Am et al (2020, s. 6) vil bedrifter kunne oppnå langsiktige fordeler gjennom å forstå de ulike endringene og mulighetene som oppstår i omgivelsene. Under tidligere kriser, som finanskrisen 2008, har det blitt vist at organisasjoner som investerte i innovasjon opplevde høyere grad av vekst og ytelse i etterkant av krisen (Am et al., 2020, s. 6).

For å dra nytte av de mange mulighetene for innovasjon som følge av et skiftende innovasjonslandskap under pandemien, bør organisasjoner ifølge Ebersberger & Kuckertz (2021, s. 134) evne å adressere de identifiserte trendene, samt involvere innovative nyetableringer i organisasjonen for å bidra til å øke hastigheten i innovasjonsprosessen. Lee & Trimi (2021, s. 20) fremlegger at organisasjoner bør benytte sine innovasjonsevner for å overleve, men også for å oppleve vekst i krisetiden. Ifølge Chesbrough (2020, s. 410) vil innovasjon spille en viktig rolle for å håndtere de økonomiske ettervirkningene som følge av Covid-19 pandemien.

Innovasjoner som følge av Covid-19 pandemien har blitt funnet å være alt fra teknologidrevne innovasjoner til det som kan beskrives som mer sosiale innovasjoner (Dahlke et al., 2021, s. 19). Forskning på innovasjonsatferd under pandemien viser at det i økende grad benyttes digitale teknologier på den ene siden, og økt tilførsel av nødvendige ressurser for å håndtere de ulike effektene av Covid-19 pandemien på den andre siden (Dahlke et al., 2021, s. 19). Heinonen & Strandvik (2020, s. 107) sine studier viser at innovasjoner som følge av pandemien har blitt funnet å være helse- og sosialrelaterte, preget av stedsuavhengig fleksibilitet og utnyttelse av ny teknologi. Det har videre blitt observert en høy grad av solidaritet mellom selskaper, lokalsamfunn og forbrukere under pandemien, ofte vist gjennom økt grad av ikke-profit innovasjoner (Dahlke et al., 2021, s. 16; Kraus et al., 2020, s. 1083). Covid-19 pandemien har drevet frem et økt samfunnsansvar blant organisasjoner, hvor et stort antall selskaper er villige til å bidra i en krevende situasjon (Brem et al., 2021, s. 4).

Tidligere studier på innovasjon under Covid-19 pandemien indikerer at "time-to-market" har blitt betydelig forkortet som et svar på krisen (Brem et al., 2021, s. 4). Innovasjonsprosesser

som tidligere ville ha vært inkrementelle og tatt år å utvikle, har på bakgrunn av den globale helsekrisen blitt tvunget til å bli mer radikale, hvor endringer i teknologi oppnås på bare noen dager (Brem et al., 2021, s. 4). Ifølge Brem et al (2021, s. 4) har pandemien ført til at organisasjoner har blitt tvunget til å komme frem med løsninger de tidligere har vært motvillige til å adoptere. Løsninger for fjernarbeid og fleksibelt arbeid har dermed blitt tilpasset de ulike organisatoriske utfordringene som følge av krisen, og fått mulighet til å bevise at de er effektive (Brem et al., 2021, s. 4).

2.5 Innovasjonsprosjekt

Innovasjon av produkter, tjenester og prosesser finner ofte sted i prosjekter (Bowers & Khorakian, 2014, s. 25; Tidd & Bessant, 2018, s. 79). Prosjektbaserte former for organisering har hatt en økende vekst, og ført til grunnleggende endringer i måten bedrifter organiserer produkt-og prosessutvikling på (Söderlund, 2005, s. 371). Et prosjekt kan defineres som “*a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result*” (Project Management Institute, 2017, s. 4). Bakker (2010, s. 469) omtaler et prosjekt som en midlertidig organisasjon der flere medlemmer arbeider sammen over en tidsbegrenset periode med en kompleks oppgave.

Det kan skilles mellom to typer av prosjekter; 1) prosjekter i kjernevirksomheten knyttet til tjenester og produkter som bidrar til inntekter eller er en viktig del av output i organisasjonen, og 2) endring-, utviklings- eller innovasjonsprosjekter som har som formål å støtte eller forbedre kjernevirksomheten (Nesheim, 2020, s. 507-508). Oppgaven vil fremlegge teori i henhold til prosjekt, hvor hovedfokuset vil være innovasjonsprosjekt.

Prosjekter varierer i størrelse, kompleksitet og unikhet (Müller & Turner, 2007, s. 298). Selv om prosjekter kan være av ulik størrelse og art, skiller imidlertid en slik arbeidsform seg ut fra bedrifters rutineoppgaver, da rutineoppgaver ofte kjennetegnes som gjentakelser av tidligere oppgaver (Jessen, 2008, s. 41). Prosjekter kan forstås som et virkemiddel for implementering av strategi (Kenny, 2003, s. 43). Strategiske prosjekter som er tverrorganisatoriske og befinner seg mellom flere organisasjoner, vil ifølge Martinsuo et al (2020, s. 465) være mer komplekse. Kompleksiteten i konteksten krever at det strategiske prosjektet tjener flere ulike behov og forventninger knyttet til verdi (Martinsuo et al., 2020, s. 465).

Ifølge Schwalbe (2009, s. 5) blir et prosjekt igangsatt med et veldefinert mål, der prosjektet er midlertidig og har en bestemt begynnelse og slutt. I starten av prosjektperioden går en ofte bredt ut da mange beslutninger må bli tatt, for senere å definere spesifikke detaljer rundt oppgaven. Dette vil kreve tilgang på ressurser i form av mennesker, programvare, maskinvare og andre relevante eiendeler (Schwalbe, 2009, s. 5). Videre fremlegges det at prosjekter skal ha en primær sponsor eller en kunde, som vanligvis gir retning og finansiering. På bakgrunn av at hvert prosjekt er unikt og skiller seg ut fra andre prosjekter, innebærer dette usikkerhet og risiko rundt tidsbruk, estimert kostnad og andre eksterne faktorer som er involvert i prosjektperioden (Schwalbe, 2009, s. 5).

Prosjektarbeid handler om fremtiden, og det er vanskelig å forutse hva som kommer til å skje (Jessen, 2008, s. 142). Det vil dermed alltid innebære usikkerhet og risiko knyttet til en slik arbeidsform (Jessen, 2008, s. 142). Jessen (2008, s. 142) fremlegger tre grunner til at usikkerhet oppstår i prosjekter: mangel på informasjon til å forstå situasjonen, mangel på kunnskap til å tolke informasjonen og mangel på kontroll over situasjonen. I prosjekter kan det forekomme usikkerhet knyttet til estimater av potensiell variasjon i forhold til ytelsesmål som varighet, kostnad eller kvalitet i aktiviteter (Atkinson et al., 2006, s. 688; Gido & Clements, 2014, s. 6). Det kan være vanskelig å forutse hvor mye tid og krefter som kreves for å fullføre en bestemt aktivitet (Atkinson et al., 2006, s. 688). En årsak til at det kan være vanskelig å estimere ytelsesmål, kan være kompleksitet i forhold til antall påvirkningsfaktorer (Atkinson et al., 2006, s. 696).

Prosjekter har blitt viktige mekanismer i bedrifters strategiske og operative teknologiledelse (Söderlund, 2005, s. 371). Organisering og implementering av strategisk transformasjon gjennom prosjekter eller programmer kan øke bedrifters kapasitet for endring, samtidig som det tillater at resten av organisasjonen har fokus på den daglige drift (Martinsuo et al., 2020, s. 464). Ifølge Grundy (1998, s. 43) vil prosjekter ha en struktur som muliggjør mer effektiv endring enn strukturer som er mer hierarkiske og funksjonelle.

2.5.1 Organisering av prosjekt

For å muliggjøre en innovasjon er mennesker et sentralt aspekt, da de fleste innovasjoner er for kompliserte til å gjennomføres individuelt (Van de Ven et al., 2000, s. 15). En gruppe

mennesker må rekrutteres, organiseres og ledes, slik at sammensetningen av en gruppe mennesker med ulike ferdigheter, bakgrunn og erfaringer sammen kan forbinde og utvikle innovasjonsideene (Van de Ven et al., 2000, s. 15).

Organiske strukturer har blitt funnet å fasilitere innovasjon gjennom å fremme ideer, initiativ og utvikling av ulike forslag (Pierce & Delbecq, 1977, s. 35). Ifølge Pierce & Delbecq (1977, s. 35) krever adaptasjon av nye ideer likevel noe formalisering og sentralisering av beslutningene, for å redusere mulige konflikter, i tillegg til at implementeringen gjerne krever fokus for innsats i form av funksjonelle autoriteter for å gjennomføre innovasjon. I samsvar legger Foss et al (2014, s. 52) frem at nøkkelementer i organisasjonens design vil være avgjørende faktorer for selskapets evne til å realisere muligheter. Desentraliserte design med høyere grad av autonomi blant ansatte har blitt funnet å fremme oppdagelse og realisering av nye muligheter, mens mer formaliserte design som muliggjør standardisering og kodifisering av handlinger og prosesser har blitt funnet å fremme realisering av oppgaver (Foss et al., 2014, s. 52). Ifølge Ahmed (1998, s. 41) vil det å balansere autonomi ved å etablere fokus og retningslinjer, men samtidig fremme entreprenørånden til medarbeidere ved å gi frihet til å angripe et problem på sin egen måte, stimulere til innovasjon.

Tidligere forskning hevder at fleksibilitet i prosjekter er nødvendig for å møte endringene og usikkerheten i forretningsmiljøet (Kreiner, 1995, s. 344; Tidd & Bessant, 2018, s. 79). I en kontinuerlig skiftende verden, er det viktig at prosjekteiere og deltakere har handlingsrom til å justere prosjektene etterhvert som det oppstår nye behov og endringer (Midler, 1995, s. 9). På den andre siden indikerer flere studier at en klar prosjektdefinisjon er en kritisk suksessfaktor for prosjekter (Hall, 1982, s. 1; Cooper, 2013, s. 12). Tydelig definerte mål før gjennomføring av prosjektet, samt tilstrekkelige ressurser har blitt funnet å være en viktig prediktor for prosjektsuksess (Larson & Gobeli, 1989, s. 123).

Kerzner (2019, s. 2) hevder imidlertid at det å lede og organisere et innovasjonsprosjekt sammenlignet med et tradisjonelt prosjekt, vil være forskjellig. Innovasjon opptrer ofte som ustrukturert og krever mer kreativitet, fri tenkning, analyser og brainstorming mellom deltakerne. Å lede og organisere et tradisjonelt prosjekt vil derimot bestå av mer struktur, med et godt definert omfang, som ofte begrenser idéforslag og kreativitet (Kerzner, 2019, s. 2). Ifølge Jugend et al (2018, s. 54) vil innovasjonsgraden, hvorvidt den er radikal eller inkrementell, være avgjørende for hva som er hensiktsmessig organisering av prosjekt.

Radikale innovasjonsprosjekt har blitt funnet å kreve større grad av fleksibilitet på bakgrunn av økt usikkerhet og kompleksitet (Jugend et al., 2018, s. 54).

2.5.1.1 Prosjektledelse

Prosjektledelse kan beskrives som “*the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet the project requirements*” (Project Management Institute, 2016, s. 19). Gido & Clements (2014, s. 14) fremlegger at prosjektledelse går ut på å organisere, planlegge, koordinere, lede og kontrollere ulike ressurser for å nå et spesifikt mål.

Prosjektledere har i oppgave å tilrettelegge for hele prosjektets prosess, for å imøtekomme behov og forventninger tilknyttet menneskene som er involvert i eller påvirket av prosjektaktivitetene (Schwalbe, 2009, s. 8).

Prosjektledelse er ofte en mellomlederrolle, som betyr at en har ledere både over og under seg (Jessen, 2008, s. 53). I tillegg skal myndighet og ansvar fordeles slik at enkelte har i større grad myndighet og ansvar enn andre (Jessen, 2008, s. 53). Ifølge Jørgensen & Åsgård (2019, s. 405) vil det å balansere tillit og kontroll være en viktig del av prosjektleders rolle.

Teamledere må funksjonelt administrere både menneskelige ressurser og samtidig utviklingen mot oppgaveoppnåelse for å fremme teamprestasjoner (Morgenson et al., 2010, s. 25). Både person- og oppgavefokuset lederatferd har blitt funnet å være positivt relatert til teamytelse (Burke et al., 2006, s. 303).

Prosjekter må planlegges før iverksettelse, og Gido & Clements (2014, s. 15) legger vekt på viktigheten av utarbeidelse av et prosjektomfangsdokument som definerer omfanget. I samsvar forklarer Cooper (2013, s. 12) at prosjektomfang og ustabile produktspesifikasjoner er de to verste tidsspillerne i produktprosjekt. Ofte kan enkelte elementer ved prosjektet endres underveis i prosessen, dersom en ikke har klare spesifikasjoner. For å unngå en slik tidsspille, er det viktig å ha en klar og god produkt- og prosjektdefinisjon, før selve utviklingsstadiet begynner (Cooper, 2013, s. 12). Dette fordi disse faktorene kan være med på å påvirke lønnsomhet og redusere tid til markedet (Cooper, 2013, s. 12). Det vil imidlertid kunne være vanskelig å presisere et spesifikt mål i begynnelsen av prosjektet (Martinsuo & Lehtonen, 2007, s. 342). Når målet etterhvert dukker opp og utvikler seg over tid, vil det videre kunne oppstå mye usikkerhet og risiko knyttet til implementering av prosjektet. Dette på bakgrunn av de mange endringene som skjer i omgivelsene, samt mangel på delt forståelse innad i prosjektteamet (Martinsuo et al., 2020, s. 466).

For å gjennomføre et vellykket prosjekt bør prosjektledere evne å balansere både omfang, tid og kostnad knyttet til prosjektet (Schwalbe, 2009, s. 6). Disse begrensningene vil gjerne være motstridende og ofte konkurrerende mål. Videre bør andre begrensninger knyttet til kvalitet, risiko og ressurser vurderes av prosjektleder da dette påvirker muligheten til å oppfylle prosjektets planlagte omfang, tid- og kostnads mål (Schwalbe, 2009, s. 7).

Økende konkurranse, skiftende teknologi og endrede kundeforventninger har en tendens til å gjøre innovasjon mer komplisert, samt føre til mindre forutsigbare resultater (Keizer et al., 2005, s. 297), som øker eksponering for risiko (Berglund, 2007, s. 513). Ifølge Bowers & Khorakian (2014, s. 33) vil det være hensiktsmessig å benytte risikostyring i komplekse innovasjonsprosesser, hvor man gjennomfører enklere, mindre omfattende teknikker for å analysere risiko tidlig i innovasjonsprosessen, samt mer omfattende, kvantitative metoder for å vurderer risiko senere i prosessen. Risikoanalysen innebærer å estimere sannsynligheten for at innovasjonen vil oppnå ønskede mål, samt identifisere de mulige usikkerhetene som kan oppstå knyttet til de ulike stadiene i innovasjonsprosessen (Bowers & Khorakian, 2014, s. 34).

2.5.1.2 Roller

For å organisere et prosjekt, må en tenke på hvem som skal delta i prosjektet (Jessen, 2008, s. 51). Fremdriftsplanen til prosjektet baserer seg ofte på deltakernes kompetanse, som igjen har en innvirkning på prosjektets mål, rammebetingelser, fremdrift og hvordan det skal bli ledet og følges opp (Jessen, 2008, s. 51). For at teammedlemmer skal arbeide sammen effektivt, blir det lagt vekt på at de enkelte teammedlemmene må ha en klar forståelse for sine roller i gjennomføring av oppgaven, samt en klar forståelse av de tilgjengelige ressursene, i tillegg til å ha en klar forståelse av de andre teammedlemmene sine evner og kompetanse (Salas et al., 2005, s. 565). Teamets sammensetning kan beskrives som en kombinasjon av medlemsegenskaper i et team (Levine & Moreland, 1990, s. 593), og har vist seg å ha en sterk påvirkning på teamprosesser og utfall (Kozlowski & Bell, 2003, s. 18).

2.5.2 Team

Forskning og praksis har vist at bruk av team har fremmet organisasjoners muligheter for tilpasse seg de endrede, konkurransedyktige og stadig mer komplekse arbeidsomgivelsene (Kozlowski & Ilgen, 2006, s. 77). Team kan defineres som "*a collection of individuals who*

are interdependent in their tasks, who share responsibility for outcomes, who see themselves and who are seen by others as an intact social entity embedded in one or more larger social systems” (Cohen & Bailey, 1997, s. 241). Gjennom team vil ulike fagpersoner kunne integrere sine ulike ideer, ekspertise og synspunkter (Salas et al., 2009). Dette vil kunne forbedre tilpasning til endrede situasjoner, samt suksessfullt forbedre kunnskap, produkter og tjenester (Kozlowski & Ilgen, 2006, s. 77).

2.5.2.1 Virtuelle team

Digital teknologi bringer frem nye muligheter og fører til at flere arbeidsoppgaver kan utføres uavhengig av en konkret plass eller sted, og uavhengig av målgruppens lokalisering (Lindberg et al., 2020, s. 7). Utvikling av moderne teknologier gjør det stadig enklere for team å arbeide sammen på tvers av ulike lokasjoner for å utføre arbeidsoppgaver (Malhotra et al., 2007, s. 60; Holton, 2001, s. 36). Organisasjoner benytter i økende grad virtuelle team for å operere i det konkurransedyktige markedet, for å spare reisekostnader, samt for å integrere spesialiserte ansatte som befinner seg på ulike geografiske lokasjoner (DeRosa et al., 2004, s. 220). Virtuelle team kan defineres som *“teams with a common purpose that use technology to cross time zones, distance and the boundaries of organizations”* (Lipnack & Stamps, 1999, s. 17).

Virtuelle team består av teammedlemmer som er geografisk spredt og som jobber med svært avhengige arbeidsoppgaver (Malhotra et al., 2007, s. 60; Crawford & Benedetto, 2008, s. 357). Sammensetningen av teamet baserer seg ofte på et rikt mangfold av enkeltpersoner som består av ulike interessenter og organisasjoner (Malhotra et al., 2007, s. 63). I hvilke grad mangfoldet blir verdsatt, forstått og utnyttet, vil være avgjørende for å lykkes med innovasjon i virtuelle team (Malhotra et al., 2007, s. 63). Ifølge Gibson & Cohen (2003, s. 8-9) vil delt forståelse, integrering og gjensidig tillit i teamet være viktig for effektivt samarbeid i virtuelle team. Tradisjonelt sett har virtuelle team blitt benyttet for å bidra til å redusere utgifter, for å øke produktivitet og fortjeneste, samt for å forbedre kundeservice og øke tilgang til globale markeder (Ale Ebrahim et al., 2009, s. 2654). Virtuelle team har også blitt funnet å føre til fordeler som innovasjon, økt tilgang på kunnskap og informasjon (Gibson & Cohen, 2003, s. 407). I tillegg til økt fleksibilitet blant teammedlemmene gjennom mer frihet i timeplaner, samt et mer dynamisk teammedlemskap knyttet til antall oppgaver og prosjekt (DeRosa et al., 2004, s. 220).

2.6 Klima for innovasjon i prosjektteam

Bruk av tverrfaglige og globale arbeidsteam har ført til en radikal endring av organisasjoners arbeidsmiljø (Schwalbe, 2009, s. 2). Teamarbeid blir stadig mer anerkjent som en viktig mekanisme for innovasjon, da dette bidrar til å skape og tilegne seg kunnskap (Edmondson, 2002, s. 144). Gjennom team kombineres kunnskap og kompetanse til personer med ulike ferdigheter, bakgrunn og perspektiver, som kan føre til ideelle forhold for å generere nye og verdifulle produkter og prosesser, gjennom å fremme kreativitet og innovasjon (Parker, 1990, s. 5). I samsvar argumenterer Anderson et al (2004, s. 161) for viktigheten av å utnytte forslag og ideer medarbeidere har, og at dette kan resultere i en kilde til konkurransefortrinn. Dette avhenger imidlertid av at teamet og organisasjonsmiljøet har et klima for innovasjon, hvor kreative ideer kan kommuniseres åpent, vurderes og implementeres på en hensiktsmessig måte (Amabile & Gryskiewicz, 1987, s. 29; Ahmed, 1998, s. 30). Forskere argumenterer for viktigheten av sosiale prosesser og relasjoner på teamnivå, samt teamklima og gruppeprosesser for effektiv innovasjon innen grupper og team (Hülshager et al., 2009, s. 1137; Perry-Smith et al., 2003, s. 102). Samhold og kommunikasjon i teamet har videre blitt funnet å ha en positiv påvirkning på klima og prosesser for innovasjon (Hülshager et al., 2009, s. 1137).

2.6.1 Kreativitet

Forholdet mellom innovasjon og kreativitet på arbeidsplassen, blir ifølge Anderson et al (2014, s. 1298) sett på som en viktig suksessfaktor for organisasjoner, samtidig som at det er viktig for langsiktig overlevelse. Organisasjoner som tilrettelegger for teamarbeid og tverrfaglighet, kan være med på å fremme og stimulere til kreativitet og variasjoner (Gjelsvik, 2007, s. 162). For at team skal være innovative, blir det lagt vekt på at teammedlemmer bør generere kreative ideer som blir behandlet kritisk, slik at ideene som virker ubrukelige blir forkastet mens andre lovende ideer blir implementert (Amabile et al., 1996, s. 1155).

Kreativitet kan defineres som “*the production of novel and useful ideas in any domain*” (Amabile et al., 1996, s. 1155). Kreativitet knyttes ofte til den første fasen i innovasjonsprosessen, og kan derfor bli sett på som en underprosess av innovasjon (Somech & Drach-Zahavy, 2013, s. 685). Ifølge Shalley et al (2004, s. 934) kan kreative ideer være relatert til produkter, tjenester, arbeidsprosedyrer eller organisering av strukturer, og variere med hensyn til i hvilken grad ideen er inkrementell eller radikal. Samtidig henviser

forfatterne til studier som viser at kreativitet ofte er knyttet til indre motivasjon og at enkelte medarbeidere kan utvise høy kreativitet i jobber som fremstår som komplekse, med en tillitsfull og støttende ledelse som ikke er for kontrollerende (Shalley et al., 2004, s. 942). Å etablere klima for innovasjon som tilrettelegger for teamets personligheter og stimulerer medlemmene til å utnytte sine kreative ideer med vedtatt støtte og visjon, vil kunne være viktig for å skape nye og moderne innovative løsninger (Somech & Drach-Zahavy, 2013, s. 702).

2.6.2 Samarbeid og kommunikasjon

Samarbeid

Samarbeid kan defineres som “*an evolving process whereby two or more social entities actively and reciprocally engage in joint activities aimed at achieving at least one shared goal*” (Bedwell et al., 2012, s. 130). Teamarbeid kan dermed sees på som en form for samarbeid, hvor samarbeidet foregår som en prosess der mennesker engasjerer seg for å oppnå et bestemt resultat (Bedwell et al., 2012, s. 130).

Gressgård (2011, s. 107) fremlegger at det er viktig at teammedlemmene har en felles forståelse av arbeidsoppgaven ved samarbeid i virtuelle team. For å få til et effektivt samarbeid i virtuelle team, er det ifølge Holton (2001, s. 36) viktig å prioritere og utvikle systemer og strategier for å skape en felles forpliktelse og kultur for samarbeid. Dette kan skje gjennom å ta i bruk ulike teknikker i forhold til teambuilding for å skape en god dialog og dynamikk blant teammedlemmene (Holton, 2001, s. 36). Teammedlemmer kan dermed bli oppmuntret til å dele og utvikle nye ideer, dersom medlemmene opplever en samarbeidsvillig og samarbeidende atmosfære (Amabile & Gryskiewicz, 1987, s. 30). Ifølge Fawcett et al (2012, s. 175) er det å utvikle tillit til hverandre grunnleggende for å bygge og opprettholde en samarbeidende innovasjonsevne. Bjørn & Ngwenyama (2009, s. 250-251) understreker at ved samarbeid i virtuelle team, må organisasjonen tilrettelegge for god teknologi for samarbeidskonfigurasjoner, slik at deltakerne har mulighet til å skape synlighet, delt arbeidsforståelse og ansvarlighet. I samsvar vektlegger Lindberg et al (2020, s. 7) at god IKT-teknologi kan legge til rette for at medlemmene skal kunne ha et effektivt samarbeid virtuelt.

Kommunikasjon

Kommunikasjon har blitt funnet å være en viktig faktor for innovasjon og suksessfull utvikling av nye prosjekter (Pinto & Pinto, 1990; Keller, 2001, s. 552). Team kommunikasjon kan defineres som “*the process by which information is clearly and accurately exchanged between two or more team members in the prescribed manner with proper terminology; the ability to clarify or acknowledge the receipt of information*” (Cannon-Bowers et al., 1995, s. 345). Team kommunikasjon omhandler hvor ofte teammedlemmer interagerer med andre teammedlemmer, i hvilken grad de føler at informasjonen de mottar fra andre teammedlemmer er tydelig, samt hvorvidt kunnskap blir delt mellom medlemmene (Marlow et al., 2018, s. 146). Kommunikasjon blir antatt å fremme teams ytelse ved tilretteleggelse og forbedring av utfordrende teamprosesser, gjennom koordinering og strategiformulering (Marks et al., 2001, s. 365). Kommunikasjon muliggjør deling av informasjon og ideer, som er en viktig kilde for innovasjon (Hülshager et al., 2009, s. 1132). Gjennom kommunikasjon vil teammedlemmene kunne avklare misforståelser (Fletcher & Major, 2006, s. 559), i tillegg til å distribuere viktig informasjon (Marlow et al., 2018, s. 146). Kommunikasjon er ikke bare viktig for idégenerering, men også for implementering av nye ideer (Hülshager et al., 2009, s. 1132).

Imidlertid vil den sosiale interaksjonen i virtuelle team gjerne mangle verbale signaler, som kan resultere i at det oppfattes krevende å utvikle mellommenneskelige relasjoner og tillit i teamet (Antonakis & Atwater, 2002, s. 699). I samsvar viser studier utført av Webster & Wong (2008, s. 54) at bruk av semi-virtuelle team med flere eksterne aktører involvert kan ha en negativ påvirkning på opplevelsen av identitet, kommunikasjon og tillit i teamet. Ved informasjonsutveksling, vil det ifølge Klein et al (2008, s. 73) dermed være fordelaktig med kommunikasjon ansikt til ansikt. Ved fysisk kommunikasjon vil det i større grad være mulig å overføre sansesignaler, samt skape et felles fokus for oppmerksomhet, forståelse og samtaleeffektivitet (Antonakis & Atwater, 2002, s. 698). I likhet med dette, vektlegger Lindberg et al (2020, s. 4) at dersom en arbeidsoppgave krever mer intensiv kommunikasjon og samarbeid, vil det være en fordel å ha en felles lokalisering i organisasjonen. Ulikheter i språk og kultur, samt begrenset tilgang på teknologi kan gjøre kommunikasjon mer utfordrende i virtuelle team og hindre samarbeid (Duarte & Snyder, 2006, s. 2). Samtidig fremlegger Lanzolla et al (2018, s. 382) at bruk av digital teknologi kan føre til utfordringer som å begrense enkelte former for læring basert på personlige interaksjoner.

I virtuelle team vil det dermed være viktig å etablere og opprettholde tillit gjennom bruk av kommunikasjonsteknologi (Malhotra et al., 2007, s. 62). For å sikre effektiv team kommunikasjon i virtuelle team vil det være hensiktsmessig med bruk av passende teknologi som tilrettelegger for effektiv utveksling av informasjon og enkel deltakelse i problemløsning (Kilcullen et al., 2021, s. 8). Ansikt-til-ansikt interaksjon gjennom videokonferanser vil kunne ha en positiv påvirkning på etablering og vedlikehold av personlige relasjoner mellom de virtuelle teammedlemmene (Lurey & Raisinghani, 2001, s. 531). Ifølge Webster & Wong (2008, s. 54) vil imidlertid allerede etablert tillit og relasjoner redusere utfordringene ved å arbeide i virtuelle team. Videre har hyppige tilbakemeldinger mellom teammedlemmene blitt funnet å være positivt for å håndtere utfordringer i virtuelle team (Feitosa & Salas, 2020, s. 3).

2.6.3 Engasjement

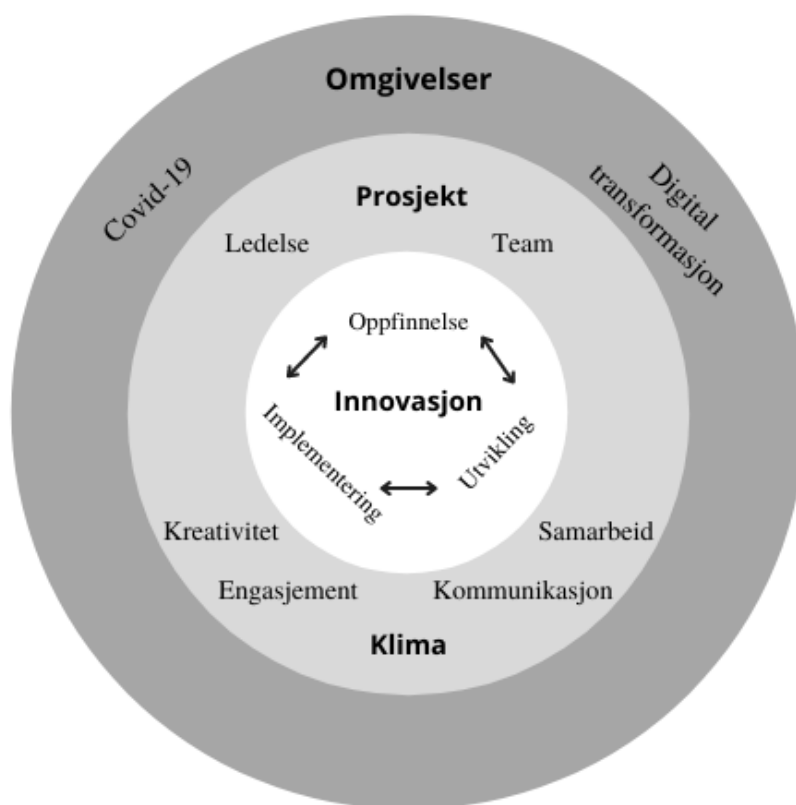
Innovasjonsprosesser krever ofte en form for investering i tid, oppmerksomhet og motivasjon, da det å muliggjøre en innovasjon krever et annet engasjement og forpliktelse enn normale arbeidsoppgaver (Gjelsvik, 2007, s. 180). Det å frembringe en innovasjon krever gjerne flere udefinerte og bredere ansvarsområder enn vanlig arbeid, samtidig som at det er en mulighet for å mislykkes i løpet av innovasjonsprosessen (Gjelsvik, 2007, s. 180). Ifølge Bowen et al (1994, s. 116) vil følelsen av forpliktelse og tilknytningen teammedlemmene føler overfor prosjektet, definere engasjementet og eierskapet. Likevel viser tidligere forskning at en stor utfordring i løpet av innovasjonsprosessen, ofte er å opprettholde en langsiktig forpliktelse og engasjement (Gjelsvik, 2007, s. 180). Dette er fordi det kan oppstå en spenning mellom frihet og ansvarlighet, der deltakerne må balansere det å finne, eksperimentere og utvikle mulige løsninger, samtidig som at det ikke må gå på bekostning av tilgjengelige ressurser og tidsfrister (Gjelsvik, 2007, s. 181).

Katzenbach & Smith (2008, s. 116) legger vekt på at det å ha et sterkt felles formål bidrar til engasjement og tillit. I likhet med dette, fremlegger Peterson (2007, s. 65) at teammedlemmenes nivå av entusiasme knyttet mot prosjektinnsats vil kunne ha en direkte påvirkning på prosjektresultatet. Dette forklart gjennom at motivasjon kan oppmuntre, inspirere og stimulere enkeltpersoner i retning av å oppnå felles mål (Peterson, 2007, s. 65). Gjelsvik (2007, s. 180) argumenterer for at en sammensetning av tverrfaglige team i løpet av innovasjonsprosessen kan bidra til å fremme økt forpliktelse og engasjement, da det å delta i

et team fører til oppmerksomhet og tilhørighet. I samsvar legger Amabile et al (1996, s. 1161) vekt på at en felles forpliktelse til et prosjekt kan føre til økt motivasjon blant teammedlemmene. Fra et teoretisk synspunkt vil engasjement blant teammedlemmene kunne bidra til en effektiv teamprosess og ytelse (Burke et al., 2006, s. 294).

2.7 Syntese av teoretisk rammeverk

Kapittelet har gjennomgått relevant teori i forbindelse med ulike påvirkningsfaktorer i gjennomføring av innovasjonsprosjekt. Formålet er å fremlegge studiens relevans og teoretisk forankring. Ovennevnte teori vil legge det videre grunnlaget for studiens diskusjon og analyse. Det teoretiske rammeverket er sammenfattet i en modell for å gi et helhetlig inntrykk av hovedelementene kapittelet har redegjort for.



Figur 1: Teoretisk syntese

I den innerste sirkelen har vi valgt å fremstille innovasjon som en prosess, med vekt på de ulike fasene; oppfinnelse, utvikling og implementering. Den neste sirkelen omfatter organisering av innovasjonen, samt andre forhold som påvirker dette. Her fremstilles organisering i prosjekt med vekt på ledelse og team, samt klima for innovasjon med vekt på kreativitet, samarbeid, kommunikasjon og engasjement i prosjektteamet. Den ytterste sirkelen omfatter kontekst og ytre rammer for innovasjonen. Her fremstilles de eksterne omgivelsene; Covid-19 pandemien og digital transformasjon. Samlet vil de ulike påvirkningsfaktorene være med å danne grunnlaget for gjennomføring av innovasjonsprosjekt.

3. Metode

I det følgende kapittelet vil vi utdype de metodiske valgene som ligger til grunn for å besvare vår problemstilling. Innledningsvis vil vi presentere forskningsdesign, for videre å forklare valg av forskningstilnærming. Deretter vil vi beskrive valg av forskningsmetode og datagrunnlag. Avsluttende vil vi legge frem datamaterialets kvalitet, samt belyse etiske betraktninger og personvern.

3.1 Forskningsdesign

Formålet med studien er å undersøke hvordan de respektive bedriftene har gjennomført innovasjonsprosjekt som en respons på endrede omgivelser under Covid-19 pandemien. Vi har benyttet oss av et sosialkonstruktivistisk perspektiv i studien. Et sosialkonstruktivistisk perspektiv referer til at virkeligheten i samfunnet blir bestemt av mennesker, heller enn å bli bestemt av objektive og eksterne faktorer (Easterby-Smith et al., 2018, s. 71). Ved et slikt perspektiv er en mer opptatt av å forstå de ulike menneskelige opplevelsene, snarere enn å søke etter grunnleggende lover og eksterne årsaker for å forklare atferd (Easterby-Smith et al., 2018, s. 71).

Et forskningsdesign kan forklares som en logisk plan og fremgangsmåte hvor en forklarer og rettferdiggjør hvordan forskningsspørsmålet skal bli besvart (Easterby-Smith et al., 2018, s. 94). I henhold til vårt forskningsspørsmål som omfatter “*hvordan*” og “*hvorfor*”- spørsmål har vi sett det hensiktsmessig å benytte et forklarende forskningsdesign. Dette omhandler å spore operasjonelle prosesser, handlinger og hendelser som skjer over tid (Yin, 2018, s. 44).

Vi har valgt å benytte oss av dette designet da innovasjonsprosjektene som undersøkes i studien er prosesser som skjer over en bestemt tidsperiode, fra Covid-19 pandemien startet i mars 2020 til mars 2021.

3.2 Forskningstilnærming

Forskningstilnærming handler om i hvilken grad en velger å anvende etablert teori i studien (Jacobsen, 2015, s. 23). Her kan man skille mellom en induktiv eller deduktiv tilnærming. Ved en induktiv tilnærming har en som formål å få kunnskap om et område som er lite forsket på, hvor man tar utgangspunkt i empiri og utvikler dette til teori (Jacobsen, 2015, s. 23). Ved en deduktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i grunnlaget til en teori, og tester dette opp mot empirien (Jacobsen, 2015, s. 23).

Vår forskningstilnærming er en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming. Målet med studien er å få dypere innsikt i hvordan og hvorfor de respektive bedriftene har gjennomført ulike innovasjonsprosjekt, samt å oppdage mønstre i hvilke strategiske valg organisasjonene har foretatt for å innovere under Covid-19 pandemien. Pandemien kan sees på som et relativt nytt fenomen, preget av lite forskning på området som studeres. Vi antok at problemstillingen vår måtte tilpasses og omformuleres underveis i forskningsprosessen i tråd med funn fra de respektive bedriftene. Vi har derfor benyttet en induktiv tilnærming hvor vi etablerer nye teorier gjennom å utforske og samle inn nye data. Likevel eksisterer det tidligere litteratur og forskning på digital transformasjon, innovasjon, kriser og innovasjonsprosjekt. Vi anser det derfor som nødvendig å anvende eksisterende litteratur og teori på disse områdene.

3.3 Kvalitativ forskningsmetode

Med bakgrunn i vår problemstilling og tilnærming innenfor vitenskapsteorien, har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode hvor vi studerer et mindre utvalg i dybden. Kvalitativ metode er en dyptgående undersøkelse av et fenomen hvor man ønsker dybdeforståelse gjennom nærhet til feltet og informanter (Easterby-Smith et al., 2018, s. 174). Kvalitative data er informasjon samlet på en ikke-numerisk form, som for eksempel intervjuopptak, transkripsjoner, skriftlige observasjonsnotater, videoer, bilder og dokumenter (Easterby-Smith et al., 2018, s. 174). Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode for å få en mer dyptgående forståelse for hvordan informantene beskriver

bakgrunnen for og gjennomførelsen av innovasjonsprosjektene. I tillegg til å belyse *at noe skjer*, ønsker vi gjennom vår studie å studere *hvorfor det skjer*.

3.3.1 Komparativ casestudie

Med bakgrunn i problemstillingen har vi valgt å benytte oss av et kvalitativt casestudie. Casestudie som forskningsmetode kan defineres som «*The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result*». (Schramm, 1971, s. 6). En casestudie er en empirisk metode som undersøker et nåværende, eller et “nært” nåværende fenomen (case), hvor man går i dybden på fenomenet man studerer, og undersøker det innenfor dens virkelige kontekst (Yin, 2018, s. 50). Dette vil også være fenomen forskeren har lite eller ingen kontroll over (Yin, 2018, s. 47). I henhold til Yin (2018, s. 35) er casestudieforskning relevant dersom forskningsspørsmålet prøver å forklare forhold som er samtidige, som for eksempel “*hvordan*” eller “*hvorfor*” et sosialt fenomen fungerer, eller dersom forskningsspørsmålet krever en grundig og omfattende beskrivelse av det sosiale fenomenet.

Studiens problemstilling og forskningsspørsmål er følgende:

Hvordan har de respektive bedriftene gjennomført digitale innovasjonsprosjekt som en respons på endrede omgivelser som følge av Covid-19 pandemien?

- 1. Hvordan har Covid-19 vært driver for innovasjonsprosjektet?*
- 2. Hvilke suksessfaktorer har vært viktige i gjennomføring av innovasjonsprosjektet, og hvorfor har disse vært viktig for å muliggjøre innovasjonen?*

Vårt forskningsspørsmål ønsker å belyse “*hvordan*” organisasjoner har gjennomført innovasjonsprosjekt under Covid-19 pandemien med utgangspunkt i viktige elementer knyttet til innovasjonsprosessen. Videre ønsker vi å belyse “*hvorfor*” disse elementene er viktige. Her ser vi på innovasjonsprosessen over tid og tar utgangspunkt i et forklarende forskningsspørsmål. Covid-19 pandemien er et fenomen som nylig har funnet sted, og krisen har fortsatt en innvirkning på organisasjonene vi studerer. Vi tar derfor utgangspunkt i samtid. På bakgrunn av dette ser vi det hensiktsmessig å benytte casestudieforskning for å besvare vår problemstilling.

Vi har gjennomført en multippel casestudie for å studere forskjeller og sammenhenger knyttet til hvordan de respektive bedriftene har gjennomført ulike innovasjonsprosjekt som en respons på endrede omgivelser under Covid-19 pandemien. Fordelen med et multippel casestudie design er at man kan oppnå flere empiriske bevis, og dermed øke robusthet i studien (Yin, 2018, s. 102). En komparativ casestudie sammenligner og studerer helheten av ulike case opp mot hverandre, og gjør det mulig å avdekke forskjeller og sammenhenger mellom de ulike casene, som vil kunne føre til at studien blir mer pålitelig (Yin, 2018, s. 102). Masteroppgaven vil dermed kunne bidra til økt forståelse rundt fenomenet vi ønsker å studere og gi betydningsfull innsikt i et relativt nytt fenomen. Ifølge Yin (2018, s. 102) vil et multippel case design likevel være mer tid- og ressurskrevende å gjennomføre, som fremmer viktigheten av at studien bør være godt gjennomtenkt og ha en god teoretisk forankring.

3.3.2 Valg av case

Det første trinnet i forberedelsene til datainnsamling er å utvikle en utvalgsstrategi som tar for seg utvalget av potensielle deltakere og metoder for datainnsamling i studien (Easterby-Smith et al., 2018, s. 184). I kvalitative utvalgsstrategier er hovedmålet å identifisere forekomsten av det (større) fenomenet som studeres (Easterby-Smith et al., 2018, s.184). Ifølge Yin (2018, s.103) vil det være hensiktsmessig å benytte seg av en replikasjonslogikk når man skal gjennomføre utvelgelse av case til en multippel casestudie. Et multippel case design kan ha to ulike replikasjonslogikker, “literal replication” eller “theoretical replication” (Yin, 2018, s.103). “Literal replication” omhandler valg av case basert på at man predikerer like resultat i casene man studerer, mens “theoretical replication” omhandler valg av case basert på forventninger om å finne ulike resultat i casene som studeres (Yin, 2018, s. 103). I vår studie valgte vi å benytte oss av en kombinasjon av “literal replication” og “theoretical replication”. Vi benyttet “literal replication” fordi studiens caseenheter ble valg på bakgrunn av likheter som går igjen i samtlige case; de har alle gjennomført digitale innovasjonsprosjekt som en respons på endrede omgivelser under Covid-19 pandemien. På den andre siden benyttet vi “theoretical replication” da det også er vesentlige forskjeller i selskapene og bransjene som studeres, samt ulikt omfang og kompleksitet i innovasjonsprosjektene.

For å besvare problemstillingen har vi benyttet oss av en multippel casestudie med fire etablerte bedrifter, der alle har gjennomført ulike innovasjonsprosjekt under Covid-19 pandemien. Ved valg av casebedrifter hadde vi på forhånd utarbeidet fem kriterier som måtte

være oppfylt. Det var disse kriteriene som avgjorde om bedriftene passet vårt forskningsprosjekt. Kriteriene ble utarbeidet på bakgrunn av at vi ønsket å studere hvordan bedrifter har transformert utfordringer knyttet til den verdensomspennende pandemien som dominerer store deler av verden, til en mulighet for å innovere. Vi ønsket å undersøke hvordan selskap har sett og grepet muligheter i en utfordrende krisetid, samt hvordan prosessen i innovasjonsprosjektet har foregått.

Det første kriteriet var at bedriften (1) har utført et innovasjonsprosjekt som har vært en respons på endrede omgivelser under Covid-19 pandemien, at innovasjonsprosjektet ble igangsatt etter mars 2020. I tillegg måtte prosjektet (2) ha et visst omfang eller en viss størrelse, samtidig som det måtte kunne (3) avgrenses. Det fjerde kriteriet gikk ut på at innovasjonsprosjektet (4) inneholdt et digitalt innslag, og at innovasjonen har (5) resultert i et konkret produkt eller en tjeneste.

Bransjene vi ønsket å studere var IT- konsulentbransjen og forsikringsbransjen. Covid-19 pandemien ført til økt digitalisering og akselerert bruk av IT-verktøy (Barnes, 2020, s. 1). Etterspørselen etter digitale tjenester har økt som følge av pandemien, der flere organisasjoner vil finne nye løsninger på å øke sin digitale infrastruktur (De et al., 2020, s. 2). På bakgrunn av dette ønsket vi å studere hvordan IT- konsultentselskaper som innehar digital kompetanse og ressurser, har gjennomført innovasjonsprosjekt under denne perioden.

Finansnæringen har under Covid-19 pandemien hatt en avgjørende rolle ved store omstillinger i samfunnet, der skadeforsikringsselskaper har hjulpet privatpersoner og bedrifter til å trygge lokalsamfunnet og håndtere risiko (Finans Norge, 2020). Ifølge The European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) oppfordres det til at forsikringsselskap bør iverksette tiltak for å redusere virkningen av pandemiutbruddet for forbrukerne (EIOPA, 2020). Dette i henhold til rettferdig og klar informasjon til forbrukerne, styringskrav og produkttilsyn, samt behovet for fleksibilitet i forbrukernes interesse (EIOPA, 2020). Dette fant vi interessant og ønsket derfor også å studere selskap som har gjennomført innovasjonsprosjekt innenfor forsikringsbransjen.

Proessen med å finne riktige case som passet våre kriterier var tidkrevende, og vi måtte kontakte flere aktører og bedrifter for å få informasjon om hva de hadde gjort som en respons på endrede omgivelser under pandemien. Etter samtaler med de aktuelle bedriftene som

oppfylte kriteriene endte vi opp med fire bedrifter; to IT- konsulentselskap og to forsikringsselskap. Bakgrunnen for valget om et multippel studie hvor vi undersøker fire ulike caseenheter er et ønske om å styrke studiens empiriske funn og gjennomføre en mer robust casestudie. Vi ønsket å studere prosjekter med ulik kompleksitet og omfang, i henhold til involverte parter og aktører. Dette bidrar til variasjon og robusthet i studien, samtidig som at det gir oss en dypere forståelse for innovasjonsprosessen vi studerer. De ulike caseenhetene i studien har imidlertid alle gjennomført digitale innovasjonsprosjekt som en respons på endrede omgivelser som følge av Covid-19 pandemien, for å svare på utfordringer knyttet til pandemien. Caseenhetene har dermed likhetstrekk knyttet til bakgrunn for gjennomføring av innovasjonen, samt lignende elementer i selve innovasjonsprosjektet som vi ønsket å studere nærmere.

3.4 Datagrunnlag

Datainnsamlingen som benyttes i kvalitativ metode vil ha en påvirkning på dataens gyldighet (validitet), samtidig som at metoden vil ha en innvirkning på dataens pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 145). Ifølge Yin (2018, s. 130) vil det være viktig å planlegge hvordan man skal hente inn, analysere og benytte data før man starter med datainnsamling. Kvalitativ data er innhentet data som kommer gjennom et meningsbærende språk, i form av ord, uttrykk og setninger (Jacobsen, 2015, s. 56). Det finnes ulike måter å samle inn og analysere data, og dette avhenger av hvilke forskningssammenheng og forskningstema en benytter (Easterby-Smith et al., 2018, s. 173). Det vil derfor være av betydning å velge datainnsamlingsmetoder og kilder, som best mulig belyser fenomenet vi studerer. Datagrunnlaget i masteroppgaven består av kvalitative dybdeintervju som primærdata, supplert med innsamling av sekundærdata gjennom tilsendte relevante artikler fra caseenhetene. Ved å benytte flere kilder i studien vil man få en bedre oversikt over fenomenet som studeres, som vil kunne gi en sterkere bevisføring for casestudiens funn (Yin, 2018, s. 89).

Ifølge Yin (2018, s. 79) bør en være oppmerksom på ulike teorier som kan være relevante for problemstillingen, og gjennomgå litteratur på det en ønsker å studere. I tillegg til vårt datagrunnlag, fordypet vi oss i tematikken og gjennomførte en grundig litteraturgjennomgang på forhånd av datainnsamlingen.

3.4.1 Kvalitative sekundærdata

Kvalitative sekundærdata er nedskrevne kilder til informasjon, produsert for et annet formål enn forskning men som likevel vil være relevant for et gitt forskningsprosjekt (Easterby-Smith et al., 2018, s. 174). Sekundærdata kan gi informasjon om et selskap, marked, produkt, kunder eller leverandør, men bør likevel vurderes kritisk med hensyn til troverdighet (Easterby-Smith et al., 2018, s. 174-175). Vi har benyttet oss av kvalitative sekundærdata for å få en dypere forståelse og innsikt i studiens casebedrifter og innovasjonsprosjekter. Underveis i datainnsamlingsprosessen fikk vi tilsendt publiserte artikler og nyhetsartikler fra caseenhetene om de aktuelle innovasjonsprosjektene. Artikkene ble brukt som et supplement til primærdata.

3.4.2 Intervju som metode

I studien benyttes dybdeintervju som metode for å studere de fire innovasjonsprosjektene. Dybdeintervju brukes for å studere erfaringer, meninger og holdninger, og er hensiktsmessig når forskeren er ute etter å forstå informantens opplevelser og refleksjoner (Tjora, 2021, s. 128). Easterby-Smith et al (2018, s. 185-186) legger frem ulike intervjueteknikker forskere kan benytte seg av i gjennomføringen av dybdeintervjuer: strukturert, semistrukturert og ustrukturert. I vårt forskningsprosjekt var det hensiktsmessig å benytte seg av semistrukturerte intervjuer. Her tar man utgangspunkt i en intervjuguide, og formålet er å stimulere en samtale om forhåndsbestemte temaer. Denne formen for intervju vil kunne gjøre at informantene snakker mer fritt, i tillegg til at vi vil kunne få verdifull innsikt i de valgte bedriftene.

For utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer benyttet vi oss av Critical incident technique (CIT) presentert av Easterby-Smith et al (2018, s. 183). Denne teknikken har av kvalitative forskere særlig blitt brukt i forbindelse med dybdeintervjuer (Easterby-Smith et al., 2018, s. 184). En slik teknikk brukes ofte når man skal identifisere atferd som bidrar til suksess eller fiasko ved en bestemt situasjon, der informanten forteller om motiver og handlinger basert på spesifikke tidligere hendelser (Easterby-Smith et al., 2018, s. 183-184). Vi ønsket å forklare motiv og atferd knyttet til innovasjonsprosjektene, for å belyse hvordan de respektive bedriftene har sett muligheter til å innovere for å håndtere utfordringer som har oppstått som følge av Covid-19 pandemien. Dette gjorde at vi kunne gå rett i kjernen for å identifisere hvilke utfordringer bedriftene har møtt på underveis i

innovasjonsprosessen, hvordan de har håndtert disse utfordringene, samt identifisere hva som har vært viktige faktorer for å gjennomføre innovasjonsprosjektene. På bakgrunn av CIT utarbeidet vi en intervjuguide (Vedlegg 1) ut ifra tema og spørsmål som belyser vår problemstilling.

3.4.3 Utvelgelse av informanter

I kvalitative studier har ofte utvelgelse av informanter et klart formål, der målet er å få mest mulig innsikt og kunnskap om fenomenet (Johannessen et al., 2010, s. 32). For at datainnsamlingen skal gi et godt grunnlag for å besvare problemstillingen, var det en fordel at vi på forhånd hadde hatt et møte med en representant fra de ulike bedriftene. Der fikk vi god informasjon om innovasjonsprosjektene og gjennomgikk kriteriene for valg av case. Vi gjennomførte en strategisk utvelgelse av informanter. Ved å gjennomføre en strategisk utvelgelse tar forskeren utgangspunkt i en gitt målgruppe som kan gi den nødvendige data (Johannessen et al., 2010, s. 106). Vi startet med å komme i kontakt med konkrete personer som hadde deltatt på prosjektteamet for den aktuelle innovasjonen. I tillegg benyttet vi oss av snøballmetoden. Dette går ut på at utvalgte deltakere i studien videre rekrutterer eller anbefaler relevante deltakere basert på deres eget nettverk (Easterby-Smith et al., 2018, s. 185). Denne metoden anså vi som hensiktsmessig, da den første informantene kunne henvende oss videre til andre prosjektdeltakere som var relevant for oss å snakke med.

Utvalget består av 14 nøkkelinformanter, der alle informantene har deltatt på prosjektteamet og besitter god kjennskap til innovasjonsprosjektet. Informantene har hatt ulike roller og arbeidsoppgaver i prosjektet og innehar kompetanse innenfor forskjellige fagområder. Det var viktig for oss å sikre god variasjon i utvalget. Vi ønsket å intervju en prosjektleder fra hvert prosjektteam, samt to eller tre andre nøkkelpersoner som har vært sentrale i utviklingen og implementeringen av prosjektet. Dette for å få et helhetlig bilde av innovasjonsprosessen med utgangspunkt i ulike innfallsvinkler og synspunkter. Informantene i studien hadde derfor ulike roller i innovasjonsprosjektene som prosjektleder, idéopphaver, IT-utvikler, designer, forretningsutvikler, kommunikasjon- og budskapsformidler, samt andre administrative roller.

3.4.4 Gjennomføring av intervju

Ved innhenting og behandling av datamaterialet er det viktig å ta hensyn til personvern og personopplysninger. Før vi startet med datainnsamlingen, meldte vi inn temaet for

masteroppgaven til Norsk Senter for Forschungsdata (NSD). Dette er et meldeskjema for studenter og forskere som skal behandle personopplysninger i et forskningsprosjekt (NSD, u.å.). Kort tid senere fikk vi godkjenning for prosjektet fra NSD og kunne begynne innsamlingsprosessen (Vedlegg 2). I forkant av dybdeintervjuene sendte vi et samtykkeskjema på e-post til hver informant, der de fikk informasjon om formålet med forskningsprosjektet, hvordan behandling av deres personopplysninger skulle foretas, samt hovedtemaer for intervjuet slik at informantene kunne forberede seg på forhånd (Vedlegg 3).

Intervjuene ble gjennomført individuelt med hver informant på Teams og varte mellom en til to timer. På grunn av den pågående koronapandemien og med hensyn til smittevernregler, var det ikke mulig å gjennomføre intervjuene fysisk. Dette synes vi i utgangspunktet var synd, da vi var urolige for at virtuell kommunikasjon kunne påvirke engasjement og svar hos informanter. Likevel fungerte virtuelle videosamtaler som et fleksibelt alternativ i en tid hvor man ikke kunne møtes fysisk. Informantene opplevdes som engasjerte under intervjuet og samtalen fikk en god flyt.

Ved gjennomføring av intervjuene fikk vi samtykke av samtlige informanter om å ta lydopptak av samtalen. Dette gjorde at vi kunne transkribere datamaterialet i etterkant av intervjuene med nøyaktige ord og uttrykk som informantene brukte og uttalte, slik at svarene kunne fremstilles korrekt. Etter at de første intervjuene var gjennomført, gjorde vi noen mindre tilpasninger av intervjuguiden underveis, da vi så at rekkefølgen på spørsmålene kunne endres, samt at enkelte spørsmål var mindre relevant i henhold til vår problemstilling.

3.4.5 Analyse av data

Når datamaterialet er samlet inn, bør det klargjøres en fremgangsmåte for hvordan det skal analyseres. Easterby-Smith et al (2018, s. 235) legger vekt på at før en skal analysere dataen, må den organiseres. Det finnes ulike fremgangsmåter i gjennomføring av kvalitative dataanalyser, men stort sett vil det handle om å undersøke, kategorisere, sette opp i tabell, teste eller på en annen måte sammenbinde empiriske funn (Yin, 2018, s. 237). Analysen i vår studie består hovedsakelig av dybdeintervjuer som primærdata, da sekundærdata ble brukt som en datakilde for å få en bedre forståelse og innsikt i de aktuelle innovasjonsprosjektene. Innsamling av studiens primærdata resulterte i store mengder data, som måtte sammenfattes og avgrenses. Dette var en relativt utfordrende prosess, som vi løste ved å gå gjennom

intervjuene en rekke ganger hvor vi markerte ulike tema som var forankret i teorien. Videre sammenfattet vi funn fra hvert enkelt case inn i en tabell med utgangspunkt i utvalgte kategorier. Deretter kortet vi ned på denne teksten ved å benytte fargekoder for å kodifisere aktuell tematikk knyttet til teori. Vi tok for oss hvert tema og presenterte innhentet informasjon, for videre å diskutere studiens funn opp mot det teoretiske rammeverket.

Vi har gjennomført en “*within case*” analyse hvor vi har analysert hvert enkelt case for seg (kapittel 4.2-4.5). Case har her vært organiserende prinsipp hvor vi har gjennomført fire caseanalyser organisert på samme måte. Etter å ha studert hvert case for seg har vi videre gjennomført en “*cross-case*” analyse. Her har vi sammenlignet de ulike caseenhetene med vekt på Covid-19 som driver, samt likheter og forskjeller (kapittel 4.6) for å se det helhetlige perspektivet, samt for å knytte sammen hovedfunn fra de ulike caseenhetene.

3.5 Vurdering av datamaterialets kvalitet

Når man gjennomfører en kvalitativ studie vil det være hensiktsmessig å gjøre en vurdering av kvaliteten på forskningsarbeidets datamaterialet. Kvaliteten på studien avhenger av hvordan forskerne tilnærmer seg forskningen, fra utarbeidelse av forskningsspørsmål til publisering av arbeidet (Easterby-Smith, 2018, s. 269). Ifølge Easterby-Smith (2018, s. 269) vil det å gjennomføre forskningen på en refleksiv og transparent måte, ha en positiv påvirkning på studiens kvalitet. Kvaliteten på et gitt studiedesign kan vurderes i henhold studiens validitet og reliabilitet (Yin, 2018, s. 87). Andre forskere legger vekt på at kvalitativ forskning også bør vurderes ut ifra begrepene troverdighet, overførbarhet, bekreftbarhet og pålitelighet (Johannessen et al., 2010, s. 229).

3.5.1 Validitet

En studie har validitet dersom den nøyaktig representerer de elementene ved et fenomen den har undersøkt (Johannessen et al., 2010, s. 230). I kvalitativ forskning innebærer dette spørsmålet; *har man undersøkt det man hadde til hensikt å undersøke?*

Begrepsvaliditet innebærer å identifisere riktige operasjonelle mål på konseptene man studerer (Yin, 2018, s. 87). Indre validitet søker etter å etablere årsakssammenheng, hvor visse forhold antas å føre til andre forhold (Yin, 2018, s. 87). I kvalitativ forskning kan intern validitet også omtales som **troverdighet**, som omhandler hvorvidt forskerens fremgangsmåte

og funn representerer virkeligheten og reflekterer formålet med studien på riktig måte (Johannessen et al., 2010, s. 230). Her undersøker man om den kvalitative studien er gjennomført på en tillitsvekkende måte. Vi har basert på dette tenkt nøye gjennom hvilke valg vi har tatt knyttet til metode, utvalg og fremgangsmåte, for å best mulig sikre studiens troverdighet. Valgene som har blitt tatt har også blitt drøftet med veileder og andre fagpersoner, for å finne den beste fremgangsmåten for vår studie.

Ekstern validitet omhandler hvorvidt funnene fra en casestudie kan generaliseres (Yin, 2018, s. 87). Ifølge Yin (2018, s. 80) vil man kunne gjøre en *analytisk* generalisering av funn fra casestudier som kan være basert på *a*) bekreftelse, modifisering eller avkreftelse av teoretiske konsepter forskeren refererer til i sitt casestudie, eller *b*) nye konsepter som oppstår etter gjennomføring av casestudien. I kvalitativ metode kan ekstern validitet også knyttes til begrepet **overførbarhet** som innebærer hvordan kunnskapen fra studien vil kunne overføres til andre liknende situasjoner (Johannessen et al., 2010, s. 231). Vi ønsker at vår studie bidrar til kunnskap og kompetanse rundt innovasjonsprosesser og innovasjonsprosjekt blant flere ulike organisasjoner og aktører. Likevel vil det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i at ulike faktorer vil kunne spille inn på studiens resultat og dermed føre til andre innvirkninger enn dem som presenteres basert på studiens utvalg. **Bekreftbarhet** omhandler hvorvidt resultatene fra studien kan bekreftes av andre forskere (Johannessen et al., 2010, s. 232). Ifølge Johannessen et al (2010, s. 232) vil det være viktig å begrunne valgene man tar underveis i forskningsprosjektet slik at leseren kan vurdere studien. Det vil imidlertid kunne være vanskelig å gjenskape eller etterprøve kvalitative undersøkelser, da man i større grad påvirkes av egne oppfatninger og nærheten man har på situasjonen og informantene. Dersom funn fra vår studie gjenkjennes i eksisterende forskning på området, vil dette likevel kunne øke studiens bekræftbarhet.

3.5.2 Reliabilitet

I kvalitative studier omhandler reliabilitet **pålitelighet** (Johannessen et al., 2010, s. 229). Reliabilitet, eller pålitelighet, innebærer hvorvidt operasjonene i en studie kan gjentas, og føre til de samme resultatene (Yin, 2018, s. 87). Casestudier vil imidlertid kunne være vanskelig å etterprøve eller gjenskape (Easterby-Smith, 2018, s. 117). Dette vil dermed gjelde vår studie som baserer seg på organisasjoner som opererer i dynamiske omgivelser. For å øke studiens pålitelighet har vi benyttet oss av et multippel casestudie. Ifølge Yin

(2018, s. 102) vil det å benytte multiple casestudier kunne øke studiens pålitelighet gjennom å inkludere en bredere kontekst og danne en dypere forståelse av fenomenet som studeres. Ifølge Johannessen et al (2010, s. 230) vil en åpen og detaljert fremstilling av forskningsprosessens fremgangsmåte videre kunne styrke studiens pålitelighet. Vi har bevisst forholdt oss transparent knyttet til hva som er basert på teori, funn og antagelser for å redusere utfordringene i henhold til studiens reliabilitet. Gjennom en nøye fremlegging av metodevalg og forskningsprosess har vi forsøkt etter beste evne å styrke studiens pålitelighet.

3.5.3 Utfordringer og kritisk vurdering av data

Gjennom prosessen med å samle inn data til vår forskningsstudie har vi forholdt oss kritisk til vurdering av vårt datamateriale. Intervju baserer seg bare på en kort periode av interaksjon mellom forskeren og informanten, som vanligvis ikke gir forskeren mulighet til å vurdere bakgrunnen til informanten eller motivasjonen til hvorfor han, henne eller hen svarer på en bestemt måte (Easterby-Smith, 2018, s. 269). For å unngå å påvirke studiens resultater med våre subjektive oppfatninger, har vi forsøkt å forholde oss så objektive som mulig gjennom hele studien for å best mulig ivareta studiens kvalitet. Vi har videre lagt vekt på å utforme nøytrale intervju spørsmål, som ikke er ledende.

Det vil imidlertid være hensiktsmessig å ta i betraktning at ulike former for bias (skjevheter) kan forekomme. Informantene har sine egne oppfatninger og tolkninger av virkeligheten, som vil kunne prege studien og det som studeres. Ifølge Easterby-Smith et al (2018, s. 269) vil en utfordring ved datainnsamling i kvalitative intervjuer være at man ikke vet det grunnleggende motivet til at en gitt informant svarer på en bestemt måte. Andre forhold kan spille inn på intervjuobjektets svar, som for eksempel et ønske om å imponere intervjueren eller et ønske om å fremstå på best mulig måte (Easterby-Smith, 2018, s. 269), som individ eller selskap. Svarene vil dermed kunne være utsatt for mulig bias, der informantene svarer i henhold til selvpoppfyllende profetier eller sosial ønskverdighet. Intervjuobjektene kan videre unnlate å dele informasjon i frykt for å avsløre konfidensielt materiale. Disse forholdene vil kunne påvirke kvaliteten på dataene. Det vil derfor være hensiktsmessig å være oppmerksom på at datamaterialet som innhentes, ikke kan belyse selve virkeligheten, da det ikke er mulig å registrere alle forhold (Johannessen et al., 2010, s. 36).

På grunn av den pågående Covid-19 pandemien, ble samtlige dybdeintervjuer gjennomført over Teams. Gjennomføringen av virtuelle intervju kan dermed ha en innvirkning på datamaterialets kvalitet. Selv om intervju ansikt-til-ansikt var å foretrekke, fungerte dette likevel som et fleksibelt alternativ.

3.6 Etske betraktninger og personvern

Gjennom hele forskningsprosessen er det viktig å ta etiske betraktninger og hensyn til personvern. Før vi startet med datainnsamling, meldte vi forskningsprosjektet inn til NSD og fikk videre godkjenning. Under hele vår prosjektperiode har vi forholdt oss til gjeldende regler og retningslinjer for innhenting, lagring og oppbevaring av data for å sikre informantenes personopplysninger.

For å ivareta informantenes personvern, har vi sørget for at studien gjennomføres på en etisk forsvarlig måte og at vi overholder de forskningsetiske prinsippene. Easterby-Smith et al (2018, s. 158) viser til Bell & Bryman (2007) sine 10 etiske retningslinjer. Prinsippene kan deles inn i to deler, og omhandler hvem eller hva det skal beskytte. Den første delen går på å beskytte respondentenes interesser. Forskeren skal her sørge for at en *ikke skader* respondenten, samt ivaretar og respekterer respondentens *verdighet*. I tillegg skal forskeren få et *fullt informert samtykke* fra alle informanter og beskytte privatlivet og *personvernet*, ved at forskeren overholder sin *taushetsplikt*, samt sikrer *konfidensialiteten* i datamaterialet. Det er dermed viktig å beskytte og sikre organisasjonen og informantenes *anonymitet* (Easterby-Smith et al., 2018, s. 158).

Det ble ytret et ønske om å anonymisere bedriftene og informantene i oppgaven, som det ble tatt hensyn til. Alle informanter og bedrifter er anonymisert. For å ivareta anonymitet, samtidig som vi ønsket å belyse innovasjonsprosjektene, sendte vi alle informantene en e-post i etterkant av intervjuene. Her kom vi med et forslag til hvordan vi kunne beskrive innovasjonen til den respektive bedriften. Dette ble gjort på bakgrunn av at vi ønsket å få frem og belyse alle de spennende innovasjonsprosjektene, slik at leseren skal få et innblikk og en forståelse for hva slags innovasjoner studien omhandler. Vi fikk tillatelse av alle informantene til å omtale prosjektene med de forslåtte beskrivelsene som blir brukt i oppgaven.

Den andre delen som inngår i de etiske prinsippene, går ut på å beskytte prosjektets integritet (Easterby-Smith et al., 2018, s. 158). Dette handler om å være ærlig om forskningsprosjektets faktiske hensikt og formål, og erklære alle de formelle tilknytningene til prosjektet. Når forskningsprosjektet skal formidles, skal dette basere seg på ærlighet og transparens, da en ikke skal gi feilaktig eller falsk fremstilling av de empiriske funnene (Easterby-Smith et al., 2018, s. 158). For å beskytte prosjektets integritet og at feilaktig informasjon ikke blir formidlet i studien, sendte vi på forhånd av intervjuene et samtykkeskjema til alle informanter om oppgavens formål og behandling av personopplysninger. I etterkant av intervjuene sendte vi det transkriberte intervjuet til alle informantene for godkjenning. Her forespurte vi informantene om informasjonen var fremstilt riktig og om det var noen endringer som måtte gjøres. Vi fikk videre godkjenning til å benytte datamaterialet av samtlige informanter.

4. Empiriske funn

I det følgende kapittelet presenteres empiriske funn gjort fra innsamlet datamateriale. Informasjonen som blir presentert er innhentet fra dybdeintervju med informanter som har deltatt i de ulike innovasjonsprosjektene. Innledningsvis vil studiens fire caseenheter presenteres, med en beskrivelse av de konkrete innovasjonsprosjektene. Videre vil caseenhetene presenteres separat. Avslutningsvis vil det gjøres en sammenligning av caseenhetene, med vekt på Covid-19 som driver, samt likheter og forskjeller, for å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

4.1 Innledning

I det følgende tar vi opp igjen studiens problemstilling og forskningsspørsmål som vil belyses med utgangspunkt i empiriske funn.

Hvordan har de respektive bedriftene gjennomført digitale innovasjonsprosjekt som en respons på endrede omgivelser som følge av Covid-19 pandemien?

- 1. Hvordan har Covid-19 vært driver for innovasjonsprosjektet?*
- 2. Hvilke suksessfaktorer har vært viktige i gjennomføring av innovasjonsprosjektet, og hvorfor har disse vært viktig for å muliggjøre innovasjonen?*

Vi vil først redegjøre for hvordan Covid-19 pandemien har vært en driver for innovasjonsprosjektene. Deretter vil vi belyse ulike faktorer som har vært viktig i gjennomføringen av innovasjonsprosjektene.

4.2 Presentasjon av Case

Herunder vil vi presentere de fire utvalgte case-bedriftene. Caseenhetene i studien opererer i to ulike bransjer. To av case-bedriftene er konsulentselskap som leverer digitale løsninger for kunder. De to andre case-bedriftene opererer i forsikringsbransjen og leverer forsikringstjenester.

Case-bedrifter	Innovasjonsprosjekt
IT- Konsulentselskap:	
Bedrift A	Utviklet en digital applikasjon for å løse interne utfordringer
Bedrift B	Utviklet en digital plattform for å støtte lokalsamfunnet
Forsikringsselskap:	
Bedrift C	Lansert et digitalt program for mental helse
Bedrift D	Benyttet teknologi for å undersøke forsikringsskader uten ens fysiske tilstedeværelse

Tabell 1: Oversikt over case-bedriftene

Case A: Bedrift A er et internasjonalt IT-konsulentselskap som leverer digitale løsninger til kunder. Selskapet har utviklet en digital applikasjon for å løse interne utfordringer knyttet til smittesporing, smittevern og kontorplass. Innovasjonsprosjektet oppstod som en respons på interne utfordringer som følge av pandemien. Prosjektet ble igangsatt kort tid etter at pandemien inntraff Norge i mars 2020, og har hatt en formell status i bedriften. Varigheten på prosjektet har vært på rundt tre måneder, med videreutvikling av tjenesten i etterkant.

Case B: Bedrift B opererer som et globalt designbyrå i konsulentbransjen. Selskapet har utviklet en digital plattform for å støtte lokalsamfunnet under Covid-19 pandemien. Lokale aktører ble pålagt strenge restriksjoner som følge av pandemien. Selskapet ønsket derfor å hjelpe aktørene med eksponering gjennom en felles digital plattform. Innovasjonsprosjektet oppstod som et frivillig initiativ under pandemien. Prosjektet har hatt en formell status i bedriften, og ble påbegynt da pandemien inntraff Norge i mars 2020. Varigheten på prosjektet har vært på rundt 10 måneder, hvor tjenesten har blitt videreutviklet og justert underveis.

Case C: Bedrift C er et nasjonalt forsikringsselskap. Selskapet har tilbudt et digitalt program for mental helse. Dette er et lavterskelsprogram med hensikt å støtte kundene under pandemien. Innovasjonsprosjektet oppstod som følge av at bedriften ønsket å ivareta kundenes mentale helse under Covid-19 pandemien. Prosjektet har hatt en formell status i bedriften, og ble igangsatt kort tid etter at pandemien inntraff Norge i mars 2020. Varigheten på prosjektet har vært på rundt to måneder, med videre drift utover dette.

Case D: Bedrift D er et internasjonalt forsikringsselskap som opererer i forsikringsbransjen. Selskapet har benyttet teknologi for å undersøke forsikringsskader uten ens fysiske tilstedeværelse. Et teknologisk verktøy for takstmenn slik at de kan undersøke en forsikringsskade uten selv å fysisk møte opp. Bedriften har hatt en klar idé om konseptet siden høsten 2011, men innovasjonsprosjektet ble først igangsatt da selskapet registrerte kritiske følger av pandemien på sentrale aktiviteter i selskapet. Prosjektet ble igangsatt kort tid etter pandemien inntraff Norge i mars 2020, og har hatt en formell status i bedriften siden.

4.3 Empiriske funn - Case A

I den følgende delen vil vi presentere empiriske funn fra Case A for å kunne belyse studiens to forskningsspørsmål.

4.3.1 Covid-19 som driver

Driver

Covid-19 pandemien er driveren bak selskapets utvikling av en digital applikasjon for å løse interne utfordringer knyttet til smittesporing, smittevern og kontorplass. Behovet for det konkrete innovasjonsprosjektet oppstod som en respons på pandemien. Informant 4 uttaler at

det ikke vanligvis oppstår et så brennende behov som det selskapet opplevde som følge av pandemien. *"Behovet kom jo fra pandemien, så det oppstod som et svar. Og da ville man kanskje sagt at produktet aldri ville oppstått uten, og dette innovasjonsarbeidet ville sannsynligvis ikke skjedd uten"* (Informant 4). Flertallet av informantene legger frem at pandemien har hatt en positiv påvirkning på innovasjonen. Informant 2 uttaler at dette prosjektet, løsningen og tjenesten ble til på bakgrunn av Covid-19 pandemien. I samsvar uttrykker informant 3 at Covid-19 pandemien i dette tilfellet har muliggjort prosjektet, og muliggjort gjennomføringen av det relativt raskt.

Innovasjonsprosjektet ble iverksatt på bakgrunn av at bedrift A så et behov for å løse interne utfordringer som følge av Covid-19 pandemien. Administrasjonen hadde et behov for en enkel oversikt over ansatte som befant seg på kontoret i henhold til smittevernregler, smittesporing og begrenset kontorplass. Covid-19 pandemien førte til strenge nasjonale reguleringer og restriksjoner for smittesporing. Dette førte til at selskapet så det nødvendig å rapportere hvem og hvor mange ansatte som befant seg på kontoret til enhver tid, for å ha kontroll over utfordringene knyttet til smittevern og for å overholde nasjonale restriksjoner. Flere av informantene uttaler at det tidligere manuelle alternativet var tungvint og tidkrevende, og dermed ikke tilstrekkelig. *"Man så da at i stedet for det, så begynte folk å tenke litt kreativt, tenke litt på hvordan kan vi løse dette her"* (Informant 4).

Selskapet så et behov internt i organisasjonen. Informant 4 uttaler at de sannsynligvis ikke hadde brukt så mye tid på å utvikle noe internt, hadde det ikke vært for Covid-19 pandemien. Et slikt prosjekt beveger seg i utgangspunktet utenfor selskapets opprinnelige arbeidsområde. Som følge av pandemien så selskapet det naturlig at produktet "digital applikasjon" dukket opp på så kort tid, med lite diskusjon rundt nødvendighet. *"Men utover det, altså spesifikt med dette produktet her, så ville det sannsynligvis ikke skjedd at vi hadde brukt så veldig mye tid på å utvikle et prosjekt, eller en applikasjon eller et produkt, som skulle gå til markedet som et salgsprodukt. Da beveger vi oss litt utenfor det som vi egentlig har som arbeidsområde"* (Informant 4).

Utviklingen av den digitale applikasjonen for internt bruk ble initiert av en ansatt i administrasjonen som tok ideen og behovet videre for sparring med andre ansatte. Informant 3 uttaler at behovet administrasjonen så ikke kunne løses alene, da det var behov for hjelp av kompetente kollegaer som hadde kunnskap på området. *"...vi har jo utviklerne her, vi har jo*

sett folk på kort tid bygge fantastiske løsninger for kundene våre, så kanskje vi skulle prøvd det" (Informant 4).

4.3.2 Tidligfase

Definere omfang

I starten av innovasjonsprosjektet hadde selskapet et fokus på avgrensning. Det blir beskrevet som viktig at man ikke prøvde å løse for mye uten å definere det eksakte behovet applikasjonen skulle dekke. Det var et felles ønske om å definere scopet, slik at man skulle klare å løse problemet uten å ta for seg for mye. *"Det som var litt kult var at man ikke prøvde å finne noe veldig avansert, altså at en prøver å finne den enklest mulige løsningen på problemet, men som likevel ivaretar den problemstillingen du har"* (Informant 3). I samsvar forteller informant 4 at det i starten handlet om å bryte ned problemet for å se hva man egentlig trengte. Videre uttaler informanten at tjenesten bevisst ble bygget på en plattform som tillot utvidelse, for å ha mulighet til å videreutvikle den i fremtiden. *"Det at vi allerede hadde den erfaringen, var at vi faktisk endte opp med å bygge noe som ble mer avansert enn det vi opprinnelig hadde tenkt"* (Informant 4).

Selskapet benyttet eksisterende digitale løsninger i utviklingen av tjenesten. For å ta hensyn til tid da dette var noe som hastet, måtte de finne den løsningen som var enkel og tilgjengelig heller enn å kjøpe inn verktøy eller andre systemløsninger. *"..Vi må finne en løsning på noe som vi allerede har, som vi kan bygge videre på"* (Informant 3). Alt har foregått gjennom skybaserte løsninger, slik at den fysiske maskinen ikke har vært involvert i prosessen.

Åpen dialog

Samtlige informanter uttaler at en åpen og god dialog har vært viktig i idéfasen av prosjektet. Dette ble utført gjennom brainstorming, samt sparring frem og tilbake. Stadige dialoger med administrasjonen og dem som skulle benytte seg av applikasjonen preget idéfasen av prosjektet. Gjennom kontakt med dem som benytter seg av applikasjonen, har prosjektteamet fått tilbakemeldinger og innspill. Prosjektteamet hadde også tett dialog med en annen avdeling på kontoret som jobber med brukeropplevelse som har hjulpet med å få tjenesten brukervennlig. Informant 4 legger frem at prosjektteamet har tatt imot tilbakemeldingene som har kommet inn, for å prøve å dekke behov.

Tidlig MVP

Selskapet utviklet en tidlig prototype (MVP) for å vise løsningen og fremme ideen blant dem som skulle benytte seg av tjenesten. Dette også som et utgangspunkt for videre innspill.

MVPen ble utviklet raskt og viste kun den funksjonaliteten som var nødvendig for at tjenesten skulle ha verdi. Deretter ble applikasjonen testet internt for videre forbedringer.

Samtlige informanter uttaler at selve prosessen fra idèen oppstod til man hadde et produkt som fungerte, gikk raskt. *“Det gikk ganske fort fra idé til virkelighet, det var gøy”* (Informant 3). Informant 4 forteller at de kunne gjøre dette raskt fordi de i utgangspunktet bare trengte løsningen internt.

4.3.3 Ressursprioritering

Selskapet hadde ledige ressurser for å kunne løse dette behovet, da ansatte var ledig mellom oppdrag. Usikkerheten som følge av Covid-19 pandemien gjorde at selskapet fikk færre nye kundeprosjekter klar for oppstart. Det ble gjort en beslutning om å benytte ressursene innad i selskapet for å utvikle tjenesten internt. *“Fordi det er jo snakk om at med en gang man har en sãnn ressurs ledig, sã er det jo enormt verdifullt å kunne sette de pã noe”* (Informant 4).

Samtlige informanter uttaler at prosjektet ble prioritert og tilrettelagt av ledelsen. Informant 1 uttaler at prosjektet ble tilrettelagt gjennom at ansatte fikk lov til å bruke tid pã prosjektet, samt at man hadde tilgang pã ressurser. Både dataressurser og menneskelige ressurser. Det har vært viktig at de ansatte fikk lov til å sette av tid til prosjektet, samt at ledelsen sã verdien i prosjektet. Teamet opplevde at prosjektet var prioritert i forhold til bruk av ansattes tid, og at det var et akutt problem. Informant 4 beskriver noe utfordringer knyttet til et uklart tidsperspektiv i henhold til hvor mye tid man skulle legge i produktet, da man var usikker pã hvor lenge pandemien ville vare og hvor lenge produktet ville leve.

4.3.4 Organisering

Løs strukturering

Smidighet, samt fleksibilitet i systemet har vært særlig viktig i utviklingen av tjenesten for at det skulle gã raskt fra behovet oppstod til det var løst. I henhold til organisering uttaler samtlige informanter at prosjektet har vært organisert noe løst og uformelt. Det ble holdt et oppstartsmøte i starten av prosjektet. Utover i prosjektet har teammedlemmene kommunisert over meldinger, e-post og telefonsamtaler. Informant 1 beskriver at det ikke har vært et

strukturert opplegg for organisering av innovasjonsprosjektet, men at man har kalt inn til et møte dersom det har vært nødvendig. Informant 4 forteller at prosjektarbeidet var preget av at teammedlemmene opererte litt etter egne premisser og opplevde å ha stor tiltro fra ledelsen. Ledelsen hadde derfor mindre strukturelle føringer for prosjektet. *"..Men med et skikkelig godt team, så skal ikke sånne føringer være nødvendig"* (Informant 4). Videre legger informanten vekt på at teamet jobbet effektivt når de kunne være helt fri og fleksible.

Tverrfaglig team med autonomi

Prosjektteamet har ikke hatt definerte roller i gjennomføringen av prosjektet, men en informant forteller at en av prosjektdeltakerne har hatt kapasitet til å følge opp prosjektet hele veien fra oppstart til videre skalering. De ansatte som har deltatt på prosjektet har ulike kompetanse, kunnskap og erfaring da de kommer fra ulike fagområder. Prosjektteamet består av IT- konsulenter, utviklere med ulike spesialiseringer, designere, UX, kontoradministrator, samt andre administrative roller. Informant 2 uttaler at tverrfagligheten i prosjektteamet har vært viktig i utviklingen av prosjektet gjennom å ha ført til at teammedlemmene tenker på ulike områder. Informanten fremmer viktigheten av at de hadde ulike perspektiv, erfaringer og tanker rundt hvordan tjenesten kom til å bli. Informant 1 fremlegger viktigheten av å være en teknologibedrift som innehar mye kompetanse, hvor man også får rom for å utvide horisonten. I samsvar uttaler informant 2 følgende *"Vi er jo et konsulentselskap, vi selger jo konsulentene våre ut til kunder, og da er de mest ute hos kundene. Men det er jo litt gøy at vi fikk se at vi har så masse bra kompetanse, og så masse flinke folk, at vi fikk muligheten til å ha et lite prosjekt, ja et innovasjonsprosjekt internt"* (Informant 2).

Beslutningsmyndigheten i prosjektet ble fordelt til dem som ønsket det, samt tok initiativ. Informant 1 legger vekt på at det ikke har vært noe særlig behov for delegering av arbeid. Delegering av arbeidet ble først gjort når tjenesten skulle rulles ut til Skandinavia. Informant 3 uttaler at det har vært åpenhet og lite føringer fra ledelsen knyttet til hva applikasjonen skulle inneholde og hva den skulle ivareta, som i større grad ga prosjektdeltakerne frie tøyler til utvikling av tjenesten.

Virtuelt team

Prosjektarbeidet har stort sett blitt organisert på hjemmekontor, med tidvis samarbeid på kontoret når dette har vært mulig. Informant 2 vektlegger at de vanligvis arbeider tettere sammen på kontoret, men at dette konkrete prosjektet har blitt gjennomført mer ad-hoc som

følge av Covid-19 pandemien. Informant 4 uttaler at selskapet allerede hadde en policy som tillot arbeid på hjemmekontor før pandemien, og mente at de derfor var forberedt på denne prosessen. Dette på bakgrunn av at de er en teknologibedrift med eksisterende ressurser som gjorde det mulig å gjennomføre prosjektet digitalt. Samtlige informanter uttaler at arbeidet på ulike lokasjoner ikke hadde en negativ påvirkning på arbeidsprosessen. Informant 2 uttrykker derimot at det å arbeide på hjemmekontor har påvirket innovasjonsprosessen positivt gjennom å føre til økt kapasitet og mer ledig tid blant prosjektdeltakerne, samt at det har vært lettere å få tak i andre prosjektdeltakere.

4.3.5 Klima for innovasjon i prosjektteamet

Engasjement

Samtlige informanter uttaler at de opplevde engasjement og motivasjon blant teammedlemmene i prosjektteamet. Det ble uttrykt et felles ønske om å lykkes med prosjektet. Informant 2 beskriver at ansatte som har deltatt på teamet har vært løsningsorienterte, engasjerte og fremoverlente. Informanten uttrykker videre en opplevelse av å være på samme lag, hvor alle i teamet hadde et ønske om å prøve seg frem for å løse utfordringene. Informant 3 uttaler at et viktig element i gjennomføringen av innovasjonsprosjektet var at de ansatte som har vært involvert, har hatt lyst til å være der. “.. *Det er vanskelig å innovere hvis du egentlig ikke har lyst å være der, du må brenne litt for det du skal jobbe med da*” (Informant 3). Informant 4 uttaler at engasjementet blant teammedlemmene skyldes en frihet knyttet til dette interne prosjektet, som de ofte ikke har i prosjekter med kunder.

Kommunikasjon og samarbeid

Samtlige informanter uttaler at dynamikken i prosjektteamet har vært god, samt at det har vært enkelt å komme med innspill og ideer. Informant 2 opplevde at det var høy tillit mellom teamet, hvor man var flinke til å utfordre hverandre, komme med innspill, og vise at man ville lande den beste løsningen. Samtidig som at man var forståelsesfull og respektfull mot hverandre. Informant 3 uttrykker at det har vært god kommunikasjon i teamet, samt åpenhet for å diskutere det problemet som skulle løses. Informant 4 uttaler at man i prosjektet kjenner kollegaene godt fra før, samt at det er lite prestisje og eierskap i form av beskyttelse knyttet til ideer. I samsvar uttaler informant 3 følgende “*Jeg opplever at alle de personene som var involvert er veldig opptatt av at dette var noe vi gjorde sammen, vi gjorde bare ulike deler av*

det. Og det synes jeg er veldig kjekt, og tenker også det er nøkkel til innovasjon, at når det er noe du har funnet frem, og jobber frem som team, så skal du eie sluttproduktet som et team også. Og det synes jeg har blitt veldig fint ivaretatt i dette prosjektet her" (Informant 3).

4.3.6 Eksternt samarbeid og nettverk

I gjennomføringen av prosjektet har selskapet benyttet det allerede eksisterende nettverket for sparring og innspill. Selskapet har under utviklingen av tjenesten koblet på andre større kontor i selskapet, for videreutvikling og for å få flere funksjoner i applikasjonen. Informant 1 forteller at innspill fra andre skandinaviske kontorer, samt deres underselskap har vært svært viktig i utviklingen av tjenesten. *"Det er greit nok at jeg sitter å lager lure ting, men hvis det er vanskelig å bruke det, så hjelper ikke det. Det er veldig viktig at noen ser på det fra brukersiden"* (Informant 1). Informant 3 legger videre vekt på at de gjerne i større grad kunne benyttet eksisterende nettverk i startfasen av prosjektet, for å styrke kreativitet og få et mer detaljert brukerperspektiv.

4.3.7 Implementering

Innovasjonsprosjektet i Case A har vært en relativt rett-frem prosess da de allerede hadde hele "verktøykassen" og den nødvendige kompetansen. Informant 2 beskriver imidlertid at det å få brukerne til å benytte seg av, samt registrere seg i applikasjonen har vært noe utfordrende. Det blir beskrevet som avgjørende at ansatte benyttet seg av applikasjonen for at innovasjonen skulle ha verdi. Informanten legger videre frem at fokuset her var å kommunisere viktigheten av at de ansatte registrerte seg i applikasjonen. Dette ble pushet både i åpne fora samt gjennom informasjon fra teamledere i selskapet. Informant 1 legger frem at kontoradministrasjonen har hatt sterke oppfordringer til at ansatte skulle benytte seg av applikasjonen.

Fra å hovedsakelig bli benyttet til internt bruk, ble applikasjonen etter hvert benyttet på selskapets andre kontorer rundt i landet, samt i Skandinavia. En variant av applikasjonen har også blitt solgt til kunder. Informant 4 fremlegger at et viktig element knyttet til videreutvikling av tjenesten var å forstå kundens faktiske behov, samt at tjenesten ble testet tilstrekkelig internt, for at løsningen kunne tilpasses de ulike kontorene.

Løsningen- Digital applikasjon

Informant 1 uttaler at innovasjonen har gitt selskapet verdi gjennom å være en tidsbesparende løsning, ved å gi en enkel oversikt som løser interne utfordringer i selskapet under Covid-19 pandemien. Informant 2 opplever at applikasjonen har gitt verdi både for ansatte og ledelsen i organisasjonen. I samsvar uttaler informant 3 at applikasjonen har gitt merverdi for selskapet internt. Informant 4 fremlegger videre at innovasjonen har skapt verdi for andre kontorer i selskapet, samt for andre bedrifter som har benyttet seg av tjenesten. På bakgrunn av at applikasjonen har blitt solgt til kunder, har innovasjonen også gitt verdi i form av inntekt til selskapet. *“Man kan si rett sted til rett tid, men man må og gjøre noe når man er der. Mye av generelt innovasjonsarbeid handler om å se et behov, og enten gjøre det først eller bedre. Og jeg er usikker på om vi var først eller bedre, men vi må ha vært en av de, og kanskje til og med en kombinasjon for at det viste seg å ha verdi for andre”* (Informant 4).

4.4 Empiriske funn - Case B

I den følgende delen vil vi presentere empiriske funn fra Case B for å kunne belyse studiens to forskningsspørsmål.

4.4.1 Covid-19 som driver

Driver

Innovasjonsprosjektet ble startet som et resultat av Covid-19 pandemien. Samtlige informanter sier at behovet for å utvikle en digital plattform for å støtte lokalsamfunnet ikke hadde oppstått foruten korona, og at tjenesten ble skapt av pandemien. Etter at koronapandemien rammet Norge i mars 2020, hadde ansatte i selskapet en felles idémyldring om hvilke konsekvenser nedstengingen av samfunnet ville ha for fellesskapet. Det ble ytre en felles tankegang om å gjøre noe for å vise støtte til befolkningen. Dette var imidlertid utenfor deres vanlige arbeidsområde. Selskapet ønsket å gjøre noe som ikke alle andre gjorde.

Innovasjonsprosjektet ble igangsatt på bakgrunn av en enkeltpersons idé om et ønske om å hjelpe lokalsamfunnet sitt da nedstengingen av samfunnet inntraff i mars 2020. Lokale aktører ble pålagt strenge restriksjoner om tidvise nedstengninger, som gjorde at de befant seg i en vanskeligstilt situasjon. En ansatt i bedriften hadde et ønske om å støtte lokalsamfunnet sitt, og så et behov for å formidle og løfte frem lokale aktører som trengte

hjelp. Basert på dette behovet ble det utviklet en digital plattform som skulle bidra til å støtte lokalsamfunnet, og øke eksponering. Selskapet så dermed en mulighet til å gjøre noe annerledes, ved å bruke sin kompetanse til å hjelpe nærmiljøet.

4.4.2 Tidligfase

Definere omfang

Ved utvikling av den digitale plattformen, var det viktig å lage en enkel løsning og å definere scopet. Dette var nødvendig, da bedriften hadde lite ledige ressurser mellom bedriftens faktiske virksomhet. Informant 1 påpeker at det å scope det ned så mye som mulig har vært det viktigste i prosessen, slik at innovasjonsprosjektet ikke ble for stort. Det var dermed nødvendig å forenkle og avgrense funksjonalitetene, da samtlige av informantene uttaler at det var viktig å få den digitale plattformen raskt opp og ut til brukerne. Idéfasen var en relativt kort prosess, da hensyn til fortløp i utviklingen og det å være først ut i markedet, preget prosjektet. *“Det var viktig å bare få det raskt ut egentlig. Det påvirket veldig mye av hvordan det ble, for vi visste at hvis vi er trege her, så er det noen andre som kommer til å gjøre det før oss”* (Informant 3).

Tidlig MVP

Uvissheten av hvor lang tid Covid-19 pandemien ville vedvare preget også fokuset på avgrensning og det hurtige tempoet, og det ble uttrykt usikkerhet rundt levetiden på prosjektet. *“I starten var vi litt redd for at produktet ikke var ferdig før pandemien var over”* (Informant 4). Idéopphaveren bygget raskt opp en nettside for å få tjenesten ut til kundene, og i startfasen var det få funksjonaliteter og mye manuelt arbeid. Prosjektet fikk økt oppmerksomhet i bedriften, og flere av de ansatte ville bidra og hjelpe til med å utvikle tjenesten. Flere av informantene nevner at det var en felles enighet i henhold til hvilken retning de skulle gå. Det ble gjennomført flere samtaler der de skisserte ulike løsninger og diskuterte ulike muligheter. Det ble utarbeidet en lang liste med ideer og tiltak som de hadde lyst å gjennomføre, men på bakgrunn av tid og kapasitet måtte det nedprioriteres. Det var dermed viktig å ha fokus og prioritere hvilke funksjoner som var nødvendig, og hva som måtte være på plass.

Redesign og justeringer

Flere av informantene legger vekt på at det var viktig med god dialog og løpende tilbakemeldinger tidlig i prosessen, både på utforming, design og brukervennlighet.

Prosjektteamet benyttet seg av eksisterende digitale løsninger. Flere systemer ble automatisert og det ble gjort et redesign av plattformen, der de skiftet fokus i henhold til hvordan de skulle kommunisere via plattformen ut til lokalsamfunnet. Selskapet snudde ordlyden fra å være et pandemispesifikk produkt til å bli et produkt som kunne gi mening for små lokalsamfunn som trenger en plattform for å drive næring eller å utlyse informasjon. I tillegg ble det nedlagt arbeid i å redefinere målet for prosjektet, visjonen og strategien.

4.4.3 Ressursprioritering

I startfasen var det opprinnelig idéopphaveren som arbeidet med den digitale plattformen på eget initiativ. I begynnelsen var det lite fokus på prosjektet, da folk hadde mer enn nok med å gjøre seg kjent med den nye virkeligheten og hverdagen som følge av pandemien.

Idéopphaveren tok initiativ og spredte ordet blant de ansatte, og etter hvert oppstod det engasjement og oppmerksomhet rundt plattformen. Innovasjonsprosjektet ble videre tatt opp til diskusjon i ledergruppen, og det ble besluttet at det skulle settes av tid ved at ansatte kunne føre timer på prosjektet. Informant 3 uttaler at det var viktig at selskapet og ledelsen så verdien i prosjektet, og at de var villig til å satse og videreutvikle det.

Samtlige informanter videreformidler at det var de menneskelige ressursene internt i selskapet som var viktigst i utviklingen av plattformen, og legger særlig vekt på ansatte med teknologisk kompetanse. Det var frivillig å delta på prosjektet, så en viktig ressurs var dermed ansatte som hadde ledig tid og ønsket å bidra. Flere ansatte i bedriften var opptatt med egne arbeidsoppgaver, så det var de som hadde tid og var ledig mellom oppdrag som tok prosjektet videre. Samtlige informanter uttaler at det var en utfordring å balansere prosjektet med andre oppdrag ute hos kundene, og å ha tilstrekkelig kapasitet til enhver tid. Informant 2 uttaler at jo lenger ut i prosessen de kom, jo mindre kapasitet hadde kjerneteamet, da flere av teammedlemmene var dedikert til andre kundeoppdrag. Teamet var dermed nødt til å disponere arbeidstimene sine. Informant 4 legger frem at de var produktive og arbeidet så mye som mulig med prosjektet når de først var ledige. Prosjektet bærer dermed preg av at prosjektdeltakerne hadde begrenset kapasitet. *“... Man har jo skissert ulike løsninger, vi har*

diskutert ulike muligheter. Men så har jo fremdriften kanskje lidd litt av at folk har vært inn og ut, om folk har vært tilgjengelig eller ikke" (Informant 1).

4.4.4 Organisering

Løs strukturering

Organisering av arbeidet i henhold til å utvikle og administrere den digitale plattformen har vært preget av at det har vært et frivillig prosjekt. Informant 1 legger vekt på at det har vært et autentisk og agilt prosjekt. *"For hele prosjektet bærer jo veldig preg at det er et så autentisk og agilt prosjekt som du får det. Alle dører er åpne hele tiden og veldig lite lukkes. Potensielt så kunne det prosjektet ha utviklet seg til å bli hva som helst, men det var da en felles enighet om i hvilke retning man skulle gå. Også har det vært stor grad av prøving og feiling da"* (Informant 1). Etter hvert som oppmerksomheten økte for prosjektet, ble det tatt opp og forankret i ledelsen, og utnevnt en prosjektleder. I den grad det var forventninger fra ledelsen, var det heller at ledelsen ønsket å se en utvikling, og hvis mulig skape en form for resultater, og at ansatte skulle ta til seg lærdom. Basert på at det var et frivillig prosjekt, var ansvarsfordelingen mer løst. Fremdriften og delegering av oppgaver ble drevet av ukentlige møter der de som hadde tid og et ønske om å bidra, dukket opp og fikk utdelt ansvarsområder. Informant 1 uttaler at innovasjonsprosjektet var ad-hoc drevet, og at nye ideer og innspill var velkommen.

Tverrfaglig team med autonomi

Prosjektteamet har bestått av ansatte som besitter ulik kompetanse og en mangfold profil. Det har vært fagområder som prosjektleder, ulike designere, front-end og back-end utviklere, mfl. En styrke ved prosjektteamet var at alle var godt vant med å drive innovasjonsprosesser og å utvikle digitale prosjekt. *"Folk har brukt kompetansen sin på et prosjekt der de selv bestemmer hva som skal lages"* (Informant 1). Det blir uttrykt som viktig å få frem ulike synspunkt og perspektiv ved utviklingen av plattformen, og at deltakerne hadde ulik kompetanse til å håndtere ulike verktøy.

Det var viktig at prosjektteamet hadde mandat og støtte fra ledelsen, slik at de kunne ta eierskap til prosjektet. Prosjektteamet følte videre at ledelsen var stolt over hva de utrettet. Teamet følte seg bemyndiget og hadde tillit til å ta beslutninger alene. *"Jeg synes faktisk empowerment er det viktigste, at vi følte at vi selv kunne gjøre det som måtte gjøres, og bare*

gjøre det” (Informant 2). Prosjektet var fleksibelt nok at til at prosjektteamet kunne forme det selv, og de kunne arbeide fritt med det. Informant 2 påpeker at ledelsen viste forståelse for dette, og at de da ikke trengte å “micromanage”.

Virtuelt team

Prosjektarbeidet i utviklingen av plattformen ble organisert på hjemmekontor. Det å arbeide og kommunisere digitalt har påvirket innovasjonsprosjektet på en positiv måte, uavhengig av lokasjon. *“Den store forskjellen med å jobbe sammen under en pandemi er at mesteparten av arbeidet har skjedd remote. For oss har det faktisk bidratt til å gjøre prosjektet enklere, siden det har vært enklere å jobbe på tvers av våre kontorer i forskjellige byer”* (Informant 1).

Prosjektdeltakerne synes det var inspirerende å arbeide med andre ansatte på de ulike kontorene, da en til vanlig operer mer separat. Samtlige av informantene uttaler at hjemmekontor ikke har påvirket arbeidsprosessen og samarbeidet.

4.4.5 Klima for innovasjon i prosjektteamet

Engasjement

Samtlige av informantene påpeker at det har vært et sterkt engasjement blant prosjektteamet i henhold til å jobbe med plattformen som skal bidra til å hjelpe lokalsamfunnet. Teamet synes det var motiverende å få respons og tilbakemeldinger på prosjektet, da dette illustrerte en slags bekreftelse på at plattformen ga en verdi til brukerne. De opplevde stolthet ved å si at man har bidratt og vært en del av prosjektet. Tross sterkt engasjement og motivasjon, uttaler informant 1 at det som i de fleste prosjekt, har vært lavere og varierende grad av aktivitet og engasjement i enkelte faser, men påpeker at det også har vært stå-på-humør og at folk har gjort mye. *“Men sånn er det, vi har ikke lagt lokk på folks engasjement her. Vi applauderer for hva folk gjør”* (Informant 1). Informant 4 uttaler at prosjektet har gått litt opp og ned av prioritering, men at det har vært motiverende å arbeide når man har hatt tid. Når det gjelder forpliktelse ønsket alle å jobbe med prosjektet, men på grunn av begrenset kapasitet var det utfordrende til tider.

Samarbeid og kommunikasjon

Samtlige av informantene legger vekt på at samarbeid og kommunikasjon har fungert veldig godt. Dette fordi det har vært flytende og at de er komfortable med bruk av ulike digitale verktøy. Prosjektteamet etablerte en god kommunikasjon mellom alle parter som var

involvert i prosjektet, til tross for at det ikke har vært like rutinemessig som et normalt prosjekt ville vært. Prosjektteamet opplever at det var åpent for å komme med ideer og innspill, og at alle var med på å løfte det fram. Informant 4 påpeker at det var lav terskel for å stille spørsmål dersom man stod fast eller hadde nye tanker i henhold til prosjektet. Informant 1 trekker fram det var viktig å støtte og heie på hverandre i løpet av prosjektperioden.

4.4.6 Eksternt samarbeid og nettverk

For å skape mer bevissthet og øke oppmerksomheten rundt plattformen, eksponerte de prosjektet i flere mediekkanaler. Dette resulterte i at de kom i kontakt med en global aktør innen bærekraft og samfunnsansvar, og inngikk et samarbeid. Selskapet fikk tillatelse til å bruke aktørens logo på plattformen deres, samtidig som at de kom med innspill til innhold. Samtlige av informantene uttaler at dette samarbeidet har vært viktig, da prosjektet kunne bli oppfattet som mer troverdig. Informant 1 uttaler at samarbeidet ga en anerkjennelse internt i bedriften, og ble sett på som et tydelig bevis på at de gjorde noe riktig.

4.4.7 Implementering

Flertallet av informantene nevner at den største utfordringen ved gjennomføring av prosjektet, har vært implementering. Selskapet hadde utfordringer med å nå en kritisk masse, og det var vanskelig å skape nok oppmerksomhet rundt prosjektet, slik at det skulle vokse. *"Vi har også slitt med å få oppmerksomhet rundt prosjektet. Har søkt hjelp hos samarbeidspartnere, media og det offentlige, men det har vært liten respons og vilje til å bidra"* (Informant 1). Det var dermed en utfordring knyttet til skalering av tjenesten, hvordan skape rekkevidde.

Løsningen- Digital plattform

Informant 2 uttaler at gjennomføringen av innovasjonsprosjektet kan hjelpe selskapet med å bygge sin tilstedeværelse i samfunnet ved å vise at de støtter lokalsamfunnet. I samsvar med dette uttaler informant 3 at målet har vært å hjelpe det lokale miljøet i en vanskelig tid, samtidig som at man gjerne også har oppnådd litt markedsføring for selskapet. Bedriften har ingen håndfaste resultater på hvorvidt den digitale plattformen for å støtte lokalsamfunnet har gitt verdi til brukerne. Det ble utført spørreundersøkelser for å se om de lokale aktørene hadde fått økt oppmerksomhet etter deltakelse på plattformen, men det var vanskelig å se noen konkrete resultater fra prosjektets tiltak. Likevel sier samtlige informanter at de tror at

plattformen har gitt en verdi til det den er laget for, å øke eksponeringen til lokale aktører i en vanskelig tid med strenge restriksjoner. *“Vi liker å tro at det er summen av alle de små tiltakene som skaper oppmerksomhet rundt de vanskeligstilte bedriftene som sammen gir resultater”* (Informant 1).

4.5 Empiriske funn - Case C

I den følgende delen vil vi presentere empiriske funn fra Case C for å kunne belyse studiens to forskningsspørsmål.

4.5.1 Covid-19 som driver

Driver

Covid-19 pandemien har vært en driver for at selskapet lanserte et digitalt program for mental helse. Da pandemien inntraff Norge i mars 2020, var selskapet opptatt av hvordan dette ville påvirke og ramme kundene, samt hvilke behov som ville oppstå som en respons på de store endringene. *“Når pandemien kom, så omstilte vi organisasjonen i et veldig stort tempo, i forhold til hvor er det kundene trenger oss mest. Etter de først to ukene var det mer et spørsmål om hva det er vi kan bistå med nå, hva er det et økt behov for nå?...En av de tingene vi gjorde var å sette et ekstra stort fokus på mental helse”* (Informant 3). Selskapet har hatt fokus på mentale helse en god stund, og har sett at mange, særlig unge, i økt grad opplever mentale helseutfordringer som kan utvikle seg til psykiske lidelser. Basert på denne innsikten og at koronapandemien kom til Norge, så de et nytt, akutt behov som oppstod i markedet.

Innovasjonsprosjektet ble igangsatt som et resultat av at pandemien førte til strenge restriksjoner i forhold til sosial kontakt. Restriksjonene påla samfunnet å ha mindre fysisk samvær, og at folk i større grad måtte sitte alene hjemme som førte til at de mistet sitt nettverk. Informantene uttaler at dette kan ha en negativ innvirkning på folk, i kombinasjon av sosial isolasjon, stress, angst og annet. *“Det var mye fokus i media på at dette er en krevende situasjon, at mange nå sliter ganske akutt. Og for oss som forsikringselskap så er kanskje det et av de områdene som vi setter veldig høyt. Det er hva kan vi gjøre for å bidra til at færrest mulig havner i uførhet. Og da er dette med psykiske lidelser en veldig høy årsak, som også har en høy effekt hvis vi klarer å påvirke de i tidligfase”* (Informant 2). Selskapet så at dette var et tidskritisk behov, og tok dermed kontakt med en ekstern samarbeidspartner og i

fellesskap satt de opp et verdiforslag til kundene. Det ble lansert et digitalt program for mental helse som kundene fikk tilgang til, uten ekstra kostnad.

4.5.2 Tidligfase

Definere omfang og involvering av leverandør

Mye av idéfasen av innovasjonsprosjektet baserte seg på at selskapet henvendte seg til partnere for å høre hvordan de kunne bidra. Selskapet ønsket å ta et større samfunnsansvar, og det ble diskutert ulike tiltak. De gikk tidlig i dialog og utfordret en allerede etablert samarbeidspartner til å diskutere hvilke tjenester selskapet kunne tilby kundene sine, som kunne være tilpasset situasjonen de stod ovenfor nå. Informant 1 uttaler at de vanligvis prøver å løse problemer internt i bedriften, men med tanke på at behovet var så sterkt, og at de ønsket å kunne bidra raskt, var det nødvendig å vurdere andre alternative måter. *“Så vi la i større grad den oppgaven som vi vanligvis løser inhouse, som vi har en klar formening om hva vi ønsker og deretter prøver å løse det, til samarbeidspartneren vår. Vi fant ut at det er raskere å bruke partnerne våre og spørre de hvilke løsninger og alternativer de har, og deretter tilpasse og vurdere det som er mest hensiktsmessig”* (Informant 1).

For å løse kapasitetsutfordringer og nå ut til flere, var det viktig at det digitale helseprogrammet var en lavterskeltjeneste. Det ble sparret frem ulike forslag og løsninger, men på grunn av begrenset kapasitet, falt valget på en enklere digital lavterskeltjeneste for å nå et større publikum. *“Det opprinnelige forslaget som partnerne våre la frem var et mer omfattende løp. Men da så vi at vi ikke ville rekke å nå ut til alle kundene våre, kun til en begrenset målgruppe, fordi at det ville ha innebåret en del kapasitetsutfordringer”* (Informant 1). Segmentet ble rettet mot personer som er i en veldig tidlig fase, en fase mange kan kjenne seg igjen i. De ønsket å nå ut til folk som følte seg litt ensomme, følte på angst og stress på grunn av mindre sosial kontakt under koronapandemien. Det var dermed viktig å komme raskest mulig ut med det digitale mentale helseprogrammet, da de så at behovet vokste som følge av pandemien. De ønsket at kundene skulle få den hjelpen de trengte i en tidlig fase, da opparbeidet kunnskap om temaet tilsa at desto tidligere en griper inn hos folk som begynner å utvikle mentale helseproblemer, jo bedre er det.

Testing og justering

For at kundene skulle få mest mulig ut av programmet, ble det brukt mye tid internt i selskapet på å teste ut selve programmet som leverandøren hadde lagt opp. Det ble gjort omfattende hurtigtesting og det var viktig med løpende tilbakemeldinger til leverandøren, dersom de opplevde element som var avvikende i forhold til det behovet de ønsket å dekke. Det ble dermed gjort ulike justeringer, slik at det skulle dekke dette behovet. Informant 2 sier at det var enklere å teste kurset og visualisere budskapet når alt foregikk digitalt som følge av hjemmekontor og pandemien. Informanten uttaler at det var noe annet å se et ferdig budskap akkurat sånn som kundene ville fått det presentert, i motsetning til at dette ville foregått på en tavle på et møterom i en normalsituasjon.

4.5.3 Ressursprioritering

Etter nedstengning av samfunnet som følge av Covid-19 pandemien, opplevde selskapet at alt som var relatert til koronapandemien stilte mer krav til fart. De opplevde et høyt trykk på enkelte tjenester som de tilbyr, og det ble omdistribuert på oppgaver generelt i selskapet. Det er et stort selskap med mange prioriteringer, og informant 3 uttaler at det å prioritere noe og gjøre det ekstra viktig, inn mot alt annet som også er viktig, var krevende. I en tidsperiode var det få av de ansatte som jobbet med det de vanligvis gjør, og det ble satt et ekstra fokus på hvilke konsekvenser nedstengning ville ha for kundenes mentale helse.

Prosjektteamet måtte balansere prosjektet med sine dagligdagse arbeidsoppgaver. Det var mye som skjedde parallelt med utviklingen av det digitale programmet, så prosjektdeltakerne arbeidet med prosjektet når man hadde tid og mulighet. Samtlige av informantene sier at det opplevdes som viktig å prioritere prosjektet, da de følte at de kunne bidra i en vanskelig periode, som en tydelig samfunnsaktør. Det var dermed viktig å ha et felles ambisjonsnivå, et felles mål for tjenesten og at alle så verdien i det. *“Det å dra lasset sammen og ha et felles mål, at man ønsker å få mer ut av noe. Det er helt vesentlig at vi har en felles prioritering om at det er dette vi vil og at det er dette vi gjør, og at vi satser. Og at man evner å se verdien av det, også fra et samfunnsperspektiv”* (Informant 3). Prosjektet hadde en tidsbegrenset levetid, da usikkerheten om hvor lenge pandemien ville vedvare førte til at det handlet om å bare sette i gang og få ting gjort.

4.5.4 Organisering

Løs strukturering

På bakgrunn av størrelse og prosjektets kompleksitet, var det ikke behov for et stort strukturelt eller formelt løp i henhold til organisering av innovasjonsprosjektet. *“Det har vært litt sånn, jeg vil ikke si ustrukturert, men det er ikke det mest komplekse prosjektet. Det har ikke vært behov for å ha like god kontroll på samme måte som en del andre prosjekter”* (Informant 1). Vanligvis foregår fordeling av ansvarsområder på prosjektmøter med klar rollefordeling, men på grunn av hjemmekontor måtte prosjektlederen ta telefonsamtaler for koordinering av arbeidsoppgaver. Prosjektlederen hadde som rolle å avklare med leverandøren hva verdiforslaget skulle være, at det var i tråd med forventningene deres, samt å sikre at de hadde mandatet de trengte. Videre ble det delegert ulike ansvarsområder innad i selskapet knyttet til kommunikasjon, hvordan de skulle kommunisere ut til kundene, budskapsformidling, datauttrekk og markedsføring.

Informant 1 uttaler at det var et litt utypisk prosjekt uten inndeling av faser, og at det ikke ble arbeidet på en systematisk måte, men var mer en form for sparring. *“Så av hensyn til det å komme raskere ut til markedet og ut til kunden, trumfet det den teoretiske og riktige metodikken da”* (Informant 1). Dette var et bevisst valg av selskapet, da den opplevde risikoen ikke var for stor. *“Det viktige her, er at vi bevisst valgte å gjøre det slik, da vi opplevde at risikoen ikke var for stor. Så det er ikke det at vi ikke hadde kompetansen som gjorde at vi ikke fulgte den teoretiske måten, men det var mer det behovet knyttet opp mot potensielle nedside som ikke var for stor, og ønske om å komme raskt ut som gjorde at vi valgte å gjøre det på en mye mer straightforward måte da”* (Informant 1). Dette ble utført basert på at de hadde et konkret verdiforslag som det var lav risiko knyttet til, fordi det var en kjent leverandør som leverte tjenesten.

Tverrfaglig team med autonomi

Prosjektteamet bestod av interne ansatte som jobbet på tvers av avdelinger i selskapet. Det var ulike roller som prosjektleder, ledere, teknisk ressurs som kampanjeanalytiker, markedsførere som hadde ansvar for direkte dialog med kundene, datauttrekk analyse, PR og kommunikasjon, webredaktør og ressursgrupper. Prosjektleder organiserte felles møter på tvers av avdelingene for idésparring knyttet til hvordan de skulle kommunisere tjenesten ut mot brukerne. Informant 2 uttaler at deltakerne tok hver sin oppgave, og opplevde det som

veldig autonomt med løpende tilbakemeldinger. *“Det viktigste var kanskje at alle som var involvert hadde et ansvarsområde som var naturlig, som var en del av deres vanlige ansvarsområde. Det var ikke noe behov for rolleavklaring, det var veldig tydelig hvorfor det var vi som snakket sammen”* (Informant 2). Samtlige av informantene uttaler at teamet hadde god forståelse og kjennskap til hverandre på tross av at de arbeidet på ulike avdelinger, som gjorde arbeidsprosessen mindre krevende. Videre blir det uttalt at det var kjente arbeidsmetodikker, kjente ansvarsområder med en selvgående gjeng, og høy grad av autonomi. Prosjektteamet hadde mandat til å iverksette og utføre oppgaver, og det krevde ingen ekstraordinære beslutningsprosesser eller prioriteringer. Struktureringen av arbeidet i henhold til å utvikle og kommunisere det digitale programmet ut til kundene, var ifølge informant 2 veldig ad-hoc drevet.

Virtuelt team

Prosjektteamet var lokalisert på hjemmekontor. Informantene påpeker at dette ikke hadde noe påvirkning på samarbeidsprosessen, snarere at det opplevdes som positivt. Ved å kommunisere via chat og digitale kommunikasjonskanaler opplevde informantene at det ble en tettere dialog mellom alle deltakerne, med raske og effektive avklaringer underveis i prosessen.

4.5.5 Klima for innovasjon i prosjektet

Engasjement

Samtlige av informantene legger vekt på at det har vært et stort engasjement i prosjektteamet, spesielt i forbindelse med denne typen tematikk. De opplevde det som en viktig tjeneste der de kunne hjelpe noen på et helt annet nivå enn de vanligvis gjør, og at det ble gjort på et riktig tidspunkt. Informant 3 uttaler at det var viktig å ha troen på selve tjenesten, selv om det kostet litt ekstra i form av penger for selskapet. *“Når man har troen på det så går man inn i det med hjertet sitt da, mer eller mindre. Og det opplever jeg jo blant flere. I en periode hvor vi hadde lite tid, var de som bærte dette dem som jobbet mest, og jobbet over arbeidstid. Det betydde noe mer da, enn en vanlig, typisk arbeidsoppgave”* (Informant 3). Det å kunne tilby en tjeneste som faktisk kunne gjøre en forskjell, var en stor motivasjonsfaktor for de ansatte.

Samarbeid og kommunikasjon

Samtlige av informantene sier at dynamikken i prosjektteamet har vært god, og at kommunikasjonen stort sett har foregått digitalt. Videre fremlegges det at dette fungerte godt da prosjektdeltakerne etablerte en chat-dialog for prat og oppklaringer. De opplevde at dette ga en tettere dialog med bedre flyt, der alle var på hele tiden. Informant 2 uttaler at den digitale kommunikasjonen førte til mer tilgjengelighet og effektivitet. *“Vi fikk etablert en chat gruppe med alle beslutningstakerne med en gang. Så tidligere innkalte vi til møter, men nå kunne vi stille spørsmål med en gang i chatten, også kunne hver enkelt svare når de hadde tid. Det var derfor jeg tror vi klarte å ha fortgang i det, og skape fremdrift uten felles møter”* (Informant 2). Videre sier samtlige informanter av det var lett og åpent å komme med innspill og ideer innad i prosjektteamet, og at samarbeidet fungerte godt.

4.5.6 Eksternt samarbeid og nettverk

Ved utvikling av det digitale programmet for mental helse, har eksterne samarbeidspartnere vært essensielle. Det var viktig å ikke ta en stor risiko når det kom til valg av leverandør. Selskapet hadde derfor en tidlig involvering av en tidligere kjent samarbeidspartner, slik at programmet skulle komme raskt ut til kundene. Involvering av leverandør var avgjørende for nødvendig ekspertise og kvalitetssikring, avgrensning og utvikling av en enkel tjeneste, samt for å opprettholde hastigheten ut til markedet. En viktig begrunnelse var at leverandøren var velprøvd, leverte kvalitet til riktig tid, hadde stabile løsninger som kunne avgrenses, samt et felles mål om å ta et samfunnsansvar. Informant 1 påpeker at dette er en nøkkelpartner innen satsningsområdet psykisk helse, og at de uten denne leverandøren ikke hadde hatt et program å tilby kundene sine.

I tillegg har samarbeid med eksterne partnere i henhold til hvordan selskapet skulle kommunisere programmet ut til kundene, vært særdeles viktig for kvalitetssikring. Informantene legger frem at de ikke hadde tilstrekkelig fagkunnskap og ekspertise innenfor mental helse. Det var dermed viktig å bruke spesialister med riktig ekspertise, da kredibilitet var helt vesentlig. Selskapet hadde en tett dialog med spesialister på området, hvor de fikk råd og veiledning for hvordan de skulle uttrykke og kommunisere tjenesten ut til kundene. De ønsket å tilby en tjeneste som ble oppfattet som troverdig blant kundene. *“Når vi snakker om rasjonelle ting som for eksempel bilforsikring, så kan du snakke veldig rasjonelt. Men når du skal prøve å treffe folk som ikke har det bra, så er du nødt til å tenke på formulering for du*

kan så fort tråkke feil. Det som er bra er at vi har mange samarbeidspartnere rundt som kan hjelpe oss" (Informant 3).

4.5.7 Implementering

Prosjektet har vært av en slik størrelse at det ikke har vært så mange utfordringer. Informant 1 legger vekt på at det var lite kompleksitet knyttet til prosjektet. Videre uttaler informanten at det var en utfordring knyttet til hvordan selskapet skulle oppnå skalerbarhet og å nå ut til mange nok som hadde et behov for en slik tjeneste. Selskapet opplevde videre en utfordring i henhold til hvordan de skulle kommunisere tjenesten og budskapet på en troverdig måte ut til kundene. Det var utfordrende å treffe dem som faktisk hadde behov for å benytte seg av tjenesten. Det ble brukt mye tid på markedsføring og artikler knyttet til tjenesten. Her var det avgjørende å balansere hva selskapet kunne uttale seg om, og hvor de behøvde ekstern ekspertise i kommunikasjonsformidlingen av tjenesten. Det var dermed ekstra viktig med tett dialog for sparring med eksterne aktører med riktig kompetanse. Selskapet valgte å gå bredere ut gjennom flere digitale kanaler for å prøve å rette oppmerksomheten mot at de har et gratis, tilgjengelig lavterskelsprogram, for de som føler på ekstra utfordringer under koronapandemien.

Løsningen- Digitalt mentalt helseprogram

Informant 1 forteller at flere kunder har gjennomført det digitale mental helseprogrammet. Samtlige av informantene uttaler at de tror tjenesten har gitt en verdi til kundene, men de har ingen klare mål på den langsiktige effekten av tjenesten. Informant 3 uttaler at de på bakgrunn av tidligere kunnskap vet at jo tidligere man kommer inn i løpet til en som blir mental syk, desto bedre er det for vedkommende. Informant 1 legger frem at prosjektet har lyktes da prosjektteamet har løst et kundebehov. *"Og da mener vi at vi har lykket, for vi har løst et kundebehov der ute, et problem for våre kunder. Også er det ingen direkte verdiskaping sådan fordi vi ikke har solgt dette, men bare gjort det tilgjengelig"* (Informant 1). Videre uttaler informanten at prosjektet kan ha en positiv effekt på selskapets merkevare gjennom å bygge tillit og relasjoner. *"Og kanskje på lengre sikt så er det lønnsomt for oss fordi vi bygger tillit, relasjon og ikke minst får en positiv eksponering av merkevaren da. Hvis vi har klart å bare innføre en brøkdelen av de som har tatt det programmet, så vil de huske selskapet og kanskje velge å gi deres tillit til oss eller velge oss som selskap i årene fremover"* (Informant 1).

4.6 Empiriske funn- Case D

I den følgende delen vil vi presentere empiriske funn fra Case D for å kunne belyse studiens to forskningsspørsmål.

4.6.1 Covid-19 som driver

Driver

Covid-19 pandemien blir beskrevet som en utløsende faktor, samt katalysator for innovasjonsprosjektet, hvor selskapet benytter teknologi for å undersøke forsikringsskader uten ens fysiske tilstedeværelse. Samtlige informanter legger imidlertid vekt på at selskapet hadde hatt tanker rundt prosjektet i lang tid. *"Så det har på en måte vært noe som har ligget og ulmet, så har det fått den der skikkelige, baam nå gir det mening, si en utløsende faktor for å ta det i bruk"* (Informant 1). Informant 2 uttaler at mye av årsaken til at de klarte å starte med noe som de har hatt troen på i lang tid, var Covid-19 pandemien. Pandemien blir beskrevet som en trigger for prosjektet, gjennom å skape meningsbildet. *"Det var window opportunity og requirement egentlig. Det var veldig enkelt, dette måtte vi jo bare finne ut av og finne en løsning på"* (Informant 2).

Når Covid-19 pandemien inntraff ble det gjennomført risikovurderinger for å gjennomgå mulige kritiske faser i den daglige aktiviteten pandemien kunne forårsake. Informant 2 uttaler følgende: *"Så når Covid kom og vi fikk beskjed om å flytte på hjemmekontor, så forstod vi at verden kom til å bli annerledes"* (Informant 2). I gjennomgang av risikomatriksen ble det registrert kritiske følger av pandemien på sentrale aktiviteter i selskapet. Ansatte i selskapet så på utfall som følge av pandemien som en økonomisk risiko. Bedriften var derfor nødt til å tenke nytt. Dette førte til at tanken om tjenesten ble tatt opp igjen, på bakgrunn av at informantene så timingen som riktig og tjenesten som nødvendig for å få utført sentrale aktiviteter. *"Når Covid kom så vi på det som en tvingende nødvendighet i forhold til at vi faktisk kunne utføre vårt virke. Så det var en veldig spesifikk og bevisst start"* (Informant 2). Samtidig uttrykker samtlige informanter at ønske om å være et fremoverlent selskap, som er i tet og som finner nye teknologiske løsninger har vært en viktig motivasjon og driver bak prosjektet.

4.6.2 Tidligfase

Fokus på å løse utfordringen

I starten av prosjektet ble det ansett som viktig å ha fokus på hvordan utfordringen kunne løses. *"Det jeg følte var veldig viktig, var at vi så, okei dette er scenario og dette er det vi står ved nå, hvordan kan vi løse det?"* (Informant 1). De ansatte i prosjektteamet kom med kriterier og vurderte ulike løsninger de skulle gå for. Bedriften stod ved et veiskille om å utvikle verktøyet internt eller kjøpe det ferdig. *"...vi har muligheten til å utvikle det, men det tar lang tid. Det krever mye av oss, det krever mye av organisasjonen som helhet"* (Informant 1). Det ble her gjort en beslutning om at det var mer hensiktsmessig å kjøpe verktøyet ferdig for å spare tid, samt for å være sikker på at produktet skulle komme ut i tide før pandemien var over. Informant 1 legger frem at implementeringen av tjenesten gjerne hadde tatt lengre tid hvis det ikke hadde vært for Covid-19 pandemien. I samsvar uttaler informant 2 at pandemien har påvirket hurtigheten i prosjektet, hvor de snudde seg fort og tok raske beslutninger. *"Vi måtte gjøre dette raskt for vi var så trygg på at det var fundamentalt viktig for at vi faktisk skulle kunne utføre vårt virke"* (Informant 2).

Involvering av leverandør

I startfasen måtte selskapet undersøke hvilke verktøy som var tilgjengelige for levering av tjenesten, hvor de startet med en screening av ulike verktøy. Her landet de på en leverandør som leverte et mer kostbart verktøy i forhold til andre leverandører, men som var et betydelig mer profesjonelt verktøy. Som en profesjonell aktør i markedet, ble det ansett som viktig å ha et kvalitetssikret og profesjonelt verktøy, da det ligger et stort ansvar i aktivitetene knyttet til det teknologiske verktøyet. Prosjektet ble presentert for ledergruppen, hvor det ble tatt en lederbeslutning om å gå videre med prosjektet. Det ble etablert en prøveordning med leverandøren på tre måneder som lot dem teste verktøyet. Dette på bakgrunn av at prosjektteamet forstod at det var for omfattende å ta en beslutning om å inngå samarbeid med leverandøren uten å teste verktøyet. Prosjektteamet så etter disse tre månedene at de trengte mer tid fordi de ikke hadde fått testet verktøyet i den grad de ønsket, og fikk to nye måneder til å teste verktøyet. Etter denne perioden ble prosjektet på nytt presentert for ledergruppen for å konkludere, samt for å gjøre en videre beslutning. *"Vi presenterte den faktisk mer på bakgrunn av det vi tror på fremover enn på bakgrunn av det vi faktisk hadde fått oppnådd med prosjektet"* (Informant 2). Det ble tatt en beslutning om å gå videre med prosjektet, og

selskapet inngikk en tre års avtale med leverandøren. Informant 3 forteller at de underveis har vært med å påvirke den allerede eksisterende softwaren, slik at den skulle passe for dem.

Testing underveis i prosessen

Selskapet har testet og utviklet verktøyet underveis i prosessen. For å begrense omfanget ble det ble valgt ut fem eksterne selskap som tok del i prosjektet for testing. Testingen blir beskrevet som en viktig del av prosessen for å få erfaring med hvordan verktøyet kunne brukes. *“Testingen har vært kjempeviktig i utviklingen, fordi vi er veldig avhengig av testing på noe som ser fint ut når en sitter på et kontor, for det er helt annerledes ute i den virkelige verden, og brukere. Så testing er jo alfa omega egentlig for at det skal funke”* (Informant 3). Prosjektteamet benyttet sitt nettverk for å finne de riktige aktørene for tidlig bruk av tjenesten. *“Der har vi plukket ut noen som har høy kvalitet som vi kjenner godt i forskjellige land og rundt omkring i verden, som er med i prosjektet som castere”* (Informant 3).

4.6.3 Ressursprioritering

Innovasjonsprosjektet har vært forankret i toppen av ledelsen, hvor det har vært et stadig fokus på utvikling. Prosjektet har hatt en formell status i bedriften, hvor det har vært mye fokus, oppmerksomhet og stadige påminnelser for å øke bevisstheten rundt verktøyet. Dette både gjennom presentasjoner og nyhetsbrev internt, samt ut til kunder. Prosjektet blir beskrevet å ha fått en høyere prioritet i selskapet som følge av Covid-19 pandemien, da selskapet måtte revidere prosjektporteføljen etter pandemien inntraff. *“I stedet for at noen har dyttet og dyttet på prosjektet, så har det på en måte vært at, dette gir veldig mening, og høy prioritet”* (Informant 1). Informantene legger vekt på at pandemien har ført til at fremgangen i prosjektet har gått desidert mye fortere. Det blir også beskrevet at det ikke er sikkert at de hadde fått prosjektet godkjent hvis det ikke hadde vært for Covid-19 pandemien. *“Jeg tror nok kanskje ikke det i så stor grad, fokuset på å liksom presse frem dette prosjektet, hadde kanskje ikke vært så sterkt i en normal hverdag. Så korona har vært en driver for det, absolutt”* (Informant 3).

Ledig tid og tilgjengelighet blant ansatte blir ansett som en viktig faktor for gjennomføringen av prosjektet. *“Også så vi at tiden her var en viktig faktor, plutselig så trodde vi at vi ikke hadde mulighet, og da er det viktig å ha giret folk som har mulighet til i en periode å brette opp armene, og kunne få det gjort da, få gjennomført”* (Informant 1). Prosjektteamet har

arbeidet mye og beskriver at det har gått mange timer til gjennomføringen av prosjektet. Informant 3 legger videre vekt på tilgjengeligheten av ansatte som skulle teste tjenesten, samt tilgjengeligheten til kunder som skulle lære seg et nytt verktøy og ny teknologi som viktige ressurser i prosjektet. Prosjektteamet gjennomførte prosjektet i tillegg til sine daglige arbeidsoppgaver. Prosjektet var likevel høyt på agendaen i startfasen, men blir beskrevet å bli satt litt på siden utover i implementeringsfasen.

4.6.4 Organisering

Innslag av formell struktur

Prosjektteamet hadde daglige møter for statusoppdateringer og kontroll i starten av prosjektet. Det ble også gjennomført risikogjennomgang annenhver uke eller hver måned. Her ble det diskutert hvilke risikoer de stod ovenfor, samt hvordan de skulle begrense ulike typer utfall. Det har videre blitt holdt ukentlige møter for å holde flyt i prosjektet. På bakgrunn av at implementeringen av verktøyet også involverer eksterne internasjonale aktører, har prosjektteamet måtte forholdt seg til ulike tidssoner.

Prosjektarbeidet blir beskrevet være litt ad-hoc. Informant 1 uttaler at det har vært et litt reaktivt prosjekt i helhet, hvor de har løst utfordringer etter hvert som de har kommet opp, på bakgrunn av den vanskelige situasjonen som følge av pandemien. *"Og vi ser underveis hva som dukker opp, hvordan løser vi det på en lur måte. Også har det jo vært.., vi visste på en måte ikke helt hva vi gikk til"* (Informant 1). Prosjektteamet har prøvd å sparre seg i mellom for å komme frem til løsninger underveis i prosjektet, da det var vanskelig å forutse hvilke utfordringer som ville oppstå i fremtiden.

Tverrfaglig team med autonomi

De ulike teammedlemmene i prosjektet innehar ulik kompetanse og kommer fra ulike fagområder. Teamet har bestått av prosjektleder, koordinator, og prosjektdeltakere med ulik kompetanse. Det har vært involvering fra ledelsen, kommunikasjonsavdelingen, teknisk avdeling, IT-avdelingen, UX designere, samt juristavdelingen for å håndtere GDPR. I tillegg til involvering av et eksternt konsulentfirma. De menneskelige ressursene i prosjektet blir beskrevet å ha mye erfaring, være løsningsorienterte, samt inneha relevant kompetanse.

I prosjektteamet har det vært forholdsvis definerte ansvarsområder, hvor noe arbeid også har gått på tvers av disse rollene. Prosjektkoordinatoren har holdt tøylene i prosjektet, og passet på at riktig informasjon har kommet ut. Prosjektkoordinatoren blir beskrevet å ha god erfaring, og fasiliterte gjennom idémyldring, idéfaser og prototyping. Det ble ansett som nødvendig å ha noen som fasiliterte prosjektet og som passet på at ting ble gjennomført og fulgt opp, slik at prosjektet ble kommunisert eksternt og drevet fremover.

De overordnede beslutningene i prosjektet har blitt tatt av ledergruppen i selskapet. Ledelsen har videre hatt klare forventninger knyttet til målet med prosjektet. Beslutningene har imidlertid blitt diskutert på tvers og det blir beskrevet å være en flat struktur i selskapet. Informant 1 forteller at de som sitter i prosjekt ofte har mer innsikt og dermed kommer med forslag til handling.

Virtuelt team

Prosjektarbeidet har stort sett blitt organisert på hjemmekontor da det har vært begrensede muligheter for å være på kontoret. Flertallet av informantene legger vekt på at det gjerne ville ha vært enklere å implementere prosjektet dersom man hadde sittet på kontoret i et åpent landskap. Dette ville ha gjort det enklere å ta kontakt, stille spørsmål og fulgt opp prosjektet internt. *"Det hadde nok vært lettere å gjennomføre og sikre den felles forståelsen hadde vi kunne treffes mer på kontoret"* (Informant 2). Gjennom intervjuet kommer det frem at det også har vært noe utfordrende å gjennomføre hele prosessen med de involverte parter over telefon kontra ansikt-til-ansikt, da dialogen i forkant vanligvis har blitt gjort over en kaffe på kontoret. Det blir beskrevet som vanskeligere å kommunisere, skape forståelse og trygghet for konseptet eksternt når det ikke har vært mulig å møtes fysisk.

4.6.5 Klima for innovasjon i prosjektteamet

Engasjement

Informant 1 uttaler at en viktig del av suksessen i prosjektet er at de involverte har vært giret, frempå og hatt en ja-mentalitet. Det å spille hverandre gode, og å ha den samme stå-på viljen blir ansett som viktige elementer i prosjektteamet. Det blir beskrevet å være et driv og engasjement knyttet til prosjektet, fordi prosjektdeltakerne selv ser verdien og nytten av verktøyet. Prosjektteamet blir beskrevet å ha et ønske om å jobbe mye og yte det lille ekstra, på bakgrunn av en felles tro på prosjektet. Lavere bruk av verktøyet enn forventet, samt

motstand på veien har imidlertid hatt noe negativ påvirkning på motivasjon i prosjektteamet. For å opprettholde motivasjon og engasjement har det vært viktig med en "ildsjel" i teamet. Informant 1 legger vekt på at det har vært viktig med noen som virkelig brenner for tjenesten, som går inn for å bane vei, som setter det på agendaen og snakker om det. Prosjekteieren har på denne måten fungert som en slags "primus motor", en pådriver i prosjektteamet.

Samarbeid og kommunikasjon

Prosjektteamet blir beskrevet som åpent, hvor det er lett å komme med innspill og forslag til ideer. *"..Om man har større ting, eller kreative ideer eller noe, så føler jeg det er en veldig takhøyde for at man blir møtt med, åh dette er kult, kontra en tilbakeholden tone"* (Informant 1). Samarbeidet mellom de involverte parter i henhold til å ville i samme retning blir ansett som et viktig element i gjennomføringen av prosjektet. Informant 1 fremmer viktigheten av hvordan de ulike personene som har deltatt i prosjektet har arbeidet sammen. *"...det er litt som et korthus, hvis en tar bort en del så faller resten. Det er mange som skal jobbe sammen for at det skal lykkes, og for at det skal bli implementert"* (Informant 1). Viktige forhold i prosjektet har blitt tatt opp på felles digitale samhandlingsplattformer, slik at alle i prosjektteamet har hatt mulighet til å ta del i kommunikasjon og dialog. I tillegg til å involvere seg og komme med innspill.

4.6.6 Eksternt samarbeid og nettverk

Selskapet har benyttet en ekstern leverandør som tilbyder av det teknologiske verktøyet. Prosjektteamet har hatt mange møter med leverandøren underveis i prosjektet, hvor det har blitt diskutert forhold knyttet til den tekniske i løsningen. Leverandørens opplæringspersonell har også vært sentrale i bruk og implementering av tjenesten. Selskapet har også samarbeidet med fem eksterne selskap som har deltatt i testingen av verktøyet, samt med andre eksterne aktører og berørte parter i implementeringen av prosjektet. Gjennom hele gjennomføringen av prosjektet har prosjektteamet benyttet sitt eksisterende nettverk for innspill og tilbakemeldinger. Informant 1 uttaler at de tidlig hentet inspirasjon fra andre aktører de kommuniserer med.

4.6.7 Implementering

Det er flere berørte parter som må involveres for å muliggjøre implementering av tjenesten. Selskapet er selv både kunde som benytter verktøyet internt, og dem som fasiliterer i

forbindelse med prosjektet. Det har derfor vært utfordrende å finne en løsning de kan benytte internt, samtidig som å få eksterne til benytte verktøyet i forsikringssaker. *“Det er mange stakeholders, det er mange incentiver, det er mange tanker på en gang. Det er jo litt sånn at man virkelig må vasse i dyp snø for å få implementert noe, bane vei så alle skal være på lag da”* (Informant 1).

Utfordringer i henhold til formidling av verktøyet

En av de største utfordringene i prosjektet har vært å få verktøyet implementert. Både når det gjelder å skape en forståelse internt, og kommunikasjon eksternt. Det blir beskrevet å være utfordrende å få brukerne til å benytte tjenesten som en reell løsning, samt å få fokuset over fra å være en nødløsning til et reelt alternativ. *“Men det å faktisk få brukt det, det å få det implementert, det å sikre bruk og hvordan man skal klare å få det til å være et reelt alternativ, og kall det førstevalg over en nødløsning, det har vært sinnsykt vanskelig”* (Informant 1).

Den konkrete bransjen selskapet opererer i blir beskrevet å være noe konservativ, som gjør det utfordrende for implementering av teknologiske verktøy. Kommunikasjonen av tjenesten har derfor møtt på utfordringer. *“Det er vanskelig å klare å nå ut, spesielt i endringsprosjektet, å nå ut til de berørte aktørene. Det er vanskelig når du skal bryte med en tradisjonell måte å gjøre ting på. Og det er vanskelig, kanskje enda vanskeligere, når du introduserer moderne teknologi, eller teknologi for å utføre det. For det er mange som er litt bekymret for bruk av teknologi”* (Informant 2). Informantene forteller videre at aktiviteten som i risikovurderingen ble vurdert som kritisk, likevel har kunne blitt gjennomført i mye større grad enn forventet under pandemien. Mange steder i verden har dette blitt ansett som kritisk viktig i samfunnet, som har gjort det lov å utføre aktiviteten. Det har derfor vært vanskelig å få aktører til å benytte seg av tjenesten, da de har hatt mulighet til å gjennomføre aktiviteter på tradisjonelle måter.

Kommunikasjon, forståelse og opplæring

For å håndtere utfordringer med kommunikasjon av konseptet har det innledningsvis vært viktig å informere, samt lage gode informasjonsskriv, for å skape en forståelse for verktøyet og behovet. *“Det viktigste har vært å gi den forståelsen som vi som har vært så tett på det så lenge, å få den forståelsen over til andre. Se muligheten. Se hvordan du kan klare å gjennomføre det. Se fordelene med å klare å gjennomføre det”* (Informant 2). Det ble laget prosedyrer slik at verktøyet skulle være trygt og kjent, samt lett tilgjengelig for dem som skulle benytte seg av det, og for at informasjonen skulle bringes videre. Prosjektteamet valgte

å gjøre informasjonen om tjenesten offentlig tilgjengelig, slik at informasjonen lettere kunne bli delt mellom kunder, aktører og brukere. Informant 2 uttaler at dette ble besluttet til tross for at det kan være en risiko å dele all informasjon med konkurrenter. Det var viktig å få brukerne til å se behovet og nytten av å benytte seg av verktøyet. *"Hvis de ikke gjør det, går de bare tilbake til sine gamle måter å jobbe på og gidder ikke å stresse med dette nye. Det er så pes, da må du lære deg noe nytt. Så hvis folk får øynene opp for at dette her faktisk letter hverdagen deres"* (Informant 3). Samtidig beskriver to av informantene at det her var viktig å balansere det å fremme tjenesten, samtidig som at det ikke går utover kundeforholdet ved å pushe tjenesten for mye. *"Det der er en sånn hårfin balanse, for dette her er jo kundene våre, det er medlemmene våre. Så pusher du for langt så ryker strikken, så var den muligheten over"* (Informant 2). Informant 1 uttaler at de hadde en tanke om at kundene alltid er først, hvor de passet på kundeforholdet, samt fokuserte på hva som var viktig på lang sikt.

Prosjektteamet har brukt mye tid på å bli trygg på verktøyet, samt prøvd å formidle denne tryggheten til de fem eksterne testselskapene. For at brukerne skulle kunne benytte seg av verktøyet var det viktig at de fikk tilstrekkelig opplæring. For å skape trygghet til å bruke verktøyet har det vært viktig å gi brukerne nok tid og være til stede når de spør, samt å bruke tid på å gjøre dem bekvemme i sin hastighet og implementere det i deres rutiner. Når testperioden var over så prosjektteamet fremdeles store utfordringer i implementeringsfasen. De så det da hensiktsmessig å komme tettere på brukerne for å formidle tjenesten, samt for å få en bedre forståelse for hva som skjedde på brukersiden. *"Også så vi da at det var vanskeligere å få det til, så vi allierte oss da tettere på saksbehandlerne"* (Informant 2).

Tekniske utfordringer

Prosjektteamet har også møtt på tekniske utfordringer i implementeringen av verktøyet. Det teknologiske verktøyet krever en relativt stor dataforbindelse. Samtlige informanter uttaler at de fremdeles har tekniske utfordringer med verktøyet, spesielt relatert til dekning og nettverkstilkobling. Det er utfordrende å opprettholde god dataforbindelse fra fjerne steder. *"For ideen og konseptet og alt er veldig bra og det tror jeg kommer til å fungere så lenge teknikken fungerer"* (Informant 3). For å håndtere disse utfordringene har prosjektteamet benyttet sitt nettverk og tatt kontakt med et eksternt selskap som arbeider med dataforbindelse i vanskelige rom. *"Det er ganske sånn bond-breaking teknologi. Vi har liksom bare spredt det ut i kontaktnettverket vårt og prøvd å finne ut av hvordan i all verden kan vi fikse dette"* (Informant 3).

Løsningen- Teknologisk verktøy

Løsningen innebærer bruk av et teknologisk verktøy som gjør det mulig å undersøke forsikringsskader uten ens fysiske tilstedeværelse. Et verktøy for takstmenn slik at de kan undersøke en forsikringsskade uten selv å fysisk møte opp. Verktøyet har ført til en raskere saksbehandling, og gjort det mulig å undersøke forsikringsskader uavhengig av lokasjon. Verktøyet har ikke blitt benyttet i den grad informantene skulle ønske, da implementering av tjenesten har vært utfordrende. Samtlige informanter uttaler at innovasjonen vil skape mer verdi i fremtiden, ved tilstrekkelig implementering. Informantene uttaler at løsningen vil redusere kostnader, samt være et bærekraftig alternativ da man ikke er avhengig av fly og transport til ulike lokasjoner for å undersøke forsikringsskader. Samtlige informanter ytrer stor tro på prosjektet, og har høye forventninger til hva verktøyet vil bidra med i fremtiden. *“Jeg er fremdeles 100% sikker på at det kommer til å komme. Vi kommer til å bruke tjenesten mye mer i fremtiden. Men det er bare en seig prosess”* (Informant 2).

4.7 Sammenligning av case

For å avslutte kapittelet sammenlignes studiens empiriske funn i en tabell for å gi en oversikt over hvilke kritiske faktorer i gjennomføringen av innovasjonsprosjektene som går igjen i de fire respektive caseenhetene (uthevet), samt hva de skiller seg ved.

	Case A	Case B	Case C	Case D
Covid-19 som driver	-Løse interne utfordringer som følge av pandemien	-Støtte lokalsamfunnet under pandemien	-Redusere mentale helseutfordringer som følge av pandemien blant kundene	-Håndtere kritiske følger av pandemien på sentrale aktiviteter i selskapet
Definere omfang	- Fokus på avgrensning -Benyttet eksisterende digitale løsninger - Tidlig MVP -Testing internt - Hurtighet/komme raskt ut	- Fokus på avgrensning -Benyttet eksisterende digitale løsninger -Tidlig MVP -Redesign og justering underveis -Hurtighet/komme raskt ut	-Fokus på avgrensning -Tidlig involvering av leverandør -Testing internt og justering underveis -Hurtighet/komme raskt ut	-Gjennomført risikovurderinger/Fokus på å løse utfordringen -Tidlig involvering av leverandør -Testing og utvikling underveis -Hurtighet/komme raskt ut

Ressursprioritering	-Prioritert tid og tilretteleggelse av ledelsen -Ledig kapasitet pga. færre kundeprosjekter	-Prioritert tid og tilretteleggelse utover i prosjektet - Frivillig prosjekt -Balansere prosjekt m. daglige arbeidsoppgaver -Begrenset kapasitet	-Prioritert tid og tilretteleggelse av ledelsen -Balansere prosjekt m. daglige arbeidsoppgaver - Ledig kapasitet	-Prioritert tid og tilretteleggelse av ledelsen -Balansere prosjekt m. daglige arbeidsoppgaver -Ledig kapasitet og tilgjengelighet
Organisering	-Tverrfaglig team -Fleksibel organisering -Uformell organisering -Ikke definerte roller - Høy grad av autonomi -Virtuelt team (Ført til økt kapasitet, ledig tid og tilgjengelighet)	-Tverrfaglig team -Fleksibel organisering -Løs ansvarsfordeling -Høy grad av autonomi -Virtuelt team (Bidratt til økt samarbeid på tvers av kontorene)	-Tverrfaglig team -Fleksibel organisering -Klar ansvarsfordeling -Innslag av autonomi -Virtuelt team (Ført til tettere dialog, raske avklaringer, tilgjengelighet og effektivitet)	-Tverrfaglig team -Fleksibel organisering -Innslag av formell organisering -Forholdsvis definerte arbeidsområder -Innslag av autonomi -Virtuelt team (ført til noe utfordringer i henhold til å kommunisere, skape forståelse og trygghet rundt konseptet eksternt)
Klima for innovasjon i prosjektteamet	-Stort engasjement -Felles ønske om å lykkes -God kommunikasjon -Godt samarbeid	-Sterkt engasjement -Felles stolthet knyttet til prosjektet -Tidvis lavere engasjement pga. begrenset kapasitet -God kommunikasjon -Godt samarbeid	-Stort engasjement -Felles tro på prosjektet -God kommunikasjon -Godt samarbeid	-Stort engasjement -Felles tro på prosjektet -”Ildsjel” i teamet -God kommunikasjon -Godt samarbeid
Implementering	Utfordringer: -Få brukere til å benytte seg av og registrere seg i applikasjonen → Håndtering: Kommuniserte viktigheten, sterk oppfordring fra ledelsen	Utfordringer: - Skape oppmerksomhet rundt tjenesten - Skalering av tjenesten → Håndtering: Søkt hjelp hos samarbeidspartnere, media og det offentlige, men har vært lav respons.	Utfordringer: - Kommunisere tjenesten og budskapet på en troverdig måte -Skalering av tjenesten → Håndtering: Markedsført tjenesten og benyttet eksternt ekspertise i formidling av tjenesten	Utfordringer: - Kommunisere og formidle verktøyet ut til brukere -Tekniske utfordringer -Samlet kompleksitet → Håndtering: Kommunikasjon, skape forståelse, opplæring, allierte seg med brukerne

Tabell 2: Sammenligning av case.

4.7.1 Covid-19 pandemien som driver for innovasjon

I det følgende vil vi gi en kort oppsummering av hvordan Covid-19 pandemien har vært en driver for innovasjonsprosjektene i de ulike caseenhetene.

I Case A oppstod det et behov for å løse interne utfordringer i selskapet som følge av pandemien. Motivet bak innovasjonen var å effektivisere administrasjonsarbeid, da administrasjonen så de tidligere manuelle løsningene som tidkrevende og tungvinte. Selskapet gjennomfører vanligvis ikke innovasjonsprosjekt hvor de utvikler produkter eller tjenester internt, da dette er utenfor deres forretningsområde. Likevel benyttet prosjektteamet muligheten til å utvikle en løsning på dette behovet internt, ved bruk av eksisterende ressurser og kompetanse innad i selskapet.

I Case B ønsket selskapet på eget initiativ å bruke sine ressurser til å støtte lokalsamfunnet, da de så et voksende behov som følge av pandemien. Motivet bak innovasjonen var å ta et større samfunnsansvar i en utfordrende krisetid, i tillegg til å bygge opp selskapets egen merkevare. I samsvar med Case A ble innovasjonsprosjektet gjennomført internt i organisasjonen, som også er utenfor deres forretningsområde da de vanligvis leverer tjenester i prosjekt med kunder.

I Case C ble innovasjonsprosjektet etablert på bakgrunn av et nytt, akutt behov som oppstod i markedet som følge av pandemien. Selskapet opplevde negative følger av pandemien på kundene, som de ønsket å løse. Motivet bak innovasjonen var å ta et samfunnsansvar, samt å øke kundetilfredshet og styrke kunderelasjoner. Dette gjennom å redusere mentale helseutfordringer blant kundene som følge av pandemien.

Case D skiller seg imidlertid fra de andre caseenhetene da selskapet så på følgene av pandemien som en økonomisk risiko og kritisk for gjennomføring av sentrale aktiviteter i virksomheten. Det oppstod dermed et behov for å håndtere de kritiske følgene av pandemien på aktivitetene i selskapet. Selskapet hadde tanker og ideer rundt konseptet i lang tid, likevel måtte pandemien til for å pushe prosjektet i gang, da det oppstod et akutt behov for en teknologisk løsning.

4.7.2 Likheter i gjennomføring

I samtlige caseenheter har innovasjonsprosjektene hatt *høy prioritering fra ledelsen*, og det ble tidlig avsatt tid for prosjektarbeid. Det var tidlig fokus på å *avgrense omfanget* av prosjektene, for å komme raskt ut i markedet. Samtlige innovasjonsprosjekt har hatt en mer *fleksibel organisering* som følge av pandemien, der innovasjonsprosessen bærer preg av en

løsere og mer ad-hoc drevet struktur. Prosjektteamene har vært *tverrfaglig*, der deltakerne har innehatt ulik kompetanse og ferdigheter. I tillegg har samtlige caseenheter hatt ulik grad av *autonomi* i prosjektteamet. Innovasjonprosjektene ble gjennomført på hjemmekontor i *virtuelle team*, og samtlige opplever det som en fleksibel arbeidsmetode. I samtlige prosjektteam blir *kommunikasjon* og *samarbeid* beskrevet som flytende og god, der deltakerne hadde et sterkt *engasjement* i henhold til prosjektene. Samtlige innovasjonsprosjekt har videre vært preget av *hurtighet* i gjennomføringen av prosjektene.

4.7.3 Viktige forskjeller i gjennomføring

Involvering av leverandør

Case C og Case D hadde en tidlig involvering av leverandør for utvikling av innovasjonsprosjektet. Case C benyttet sitt allerede eksisterende samarbeid med en ekstern leverandør i gjennomføringen av innovasjonsprosjektet. Det var imidlertid lav kompleksitet knyttet til innovasjonsprosjektet. Involvering av leverandør var avgjørende for nødvendig ekspertise og kvalitetssikring, avgrensning og utvikling av en enkel tjeneste, samt for å opprettholde hastigheten ut til markedet. Innovasjonsprosjektet til Case D var preget av større kompleksitet og omfang. Det ble sett på som mer hensiktsmessig å involvere leverandør i tidlige fase enn å utvikle verktøyet internt. Dette for å få nødvendig ekspertise, spare tid, samt for å være sikker på at produktet kom ut før pandemien var over.

Risikoanalyse

På bakgrunn av Covid-19 pandemiens kritiske følger på selskapet ble det i Case D utført regelmessige risikoanalyser. Her ble det diskutert hvilke risikoer de stod overfor, og hvordan de kunne begrense ulike typer utfall.

Innslag av formell organisering

Case D har hatt innslag av mer formell organisering enn de andre caseenhetene. Det har vært forholdsvis definerte arbeidsområder, samt en prosjektkoordinator for fasilitering og oppfølging av prosjektet. De overordnede beslutningen ble tatt av ledergruppen, og ledelsen hadde klare forventninger i henhold til målet med prosjektet.

Utfordringer i virtuelle team

Til tross for at det å arbeide på hjemmekontor ble ansett som en fleksibel arbeidsmetode,

opplevde imidlertid prosjektteamet i Case D at fysisk avstand førte til en annen nærhet til de ulike aktørene som var involvert i implementeringen av prosjektet enn ved fysisk samlokasjon. Det kom frem gjennom intervjuene at det var utfordrende å sikre den felles forståelsen for konseptet blant alle involverte parter.

Ulikt engasjement

Case B opplevde utfordringer i henhold til forpliktelse og engasjement. Prosjektet var preget av tidvis lavere engasjement og aktivitet. Dette på bakgrunn av at deltakerne har vært inn og ut på grunn av begrenset kapasitet, samt at prosjektet var frivillig.

4.7.3.1 Ulik kompleksitet

Case D skiller seg fra de andre caseenhetene i henhold til prosjektets omfang og kompleksitet. Dette med utgangspunkt i at prosjektet involverer flere aktører og berørte parter enn de andre caseenhetene. Videre har Covid-19 pandemien hatt mer kritiske følger på selskapet til sammenligning med de andre caseenhetene.

5. Drøfting av empiriske funn

I følgende kapittelet vil vi diskutere de empiriske funnene presentert ovenfor, opp mot tidligere forskning og det teoretiske rammeverket. Analysen vil gjøres opp mot relevante funn for å belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi vil først ta for oss Covid-19 pandemien som driver for innovasjon, deretter vil vi drøfte empiriske funn opp mot suksessfaktorer for innovasjon i innovasjonsprosjektene.

5.1 Covid-19 pandemien som driver for innovasjon

Tidligere forskning viser at eksterne sjokk i omgivelsene som følge av kriser vil kunne utløse innovasjon hos bedrifter (Archibugi et al., 2013, s. 309; Tidd & Bessant, s. 199; Van de Ven et al., 2000, s. 12), gjennom å skape nye muligheter (Carmeli & Schaubroeck, 2008, s. 192; Cefis & Marsili, 2019, s. 585), og tvinge frem søk etter nye løsninger (Bessant et al., 2012, s. 221). I samsvar med dette viser vår studie hvordan eksterne sjokk i omgivelsene har vært en utløsende faktor for inkrementell innovasjon og tilpasning i de respektive caseenhetene.

Covid-19 pandemien har ført til fundamentale endringer i omgivelsene (Dahlke et al, 2021, s. 1; Ebersberger & Kuckertz, 2021, s. 126; Choi, 2020, s. 1; Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020, s. 1113-1115; Heinonen & Strandvik, 2020, s. 101; Guderian et al., 2020, s. 223; Norman et al., 2020, s. 1), som har blitt funnet å tvinge organisasjoner til å revurdere eksisterende tjenestetilbud og forretningsdrift (Cortez & Johnston, 2020, s. 125; Kabadayi et al., 2020, s. 809), samt ført til innovative løsninger for overlevelse og vekst i krisetiden (Ebersberger & Kuckertz, 2021, s. 126; Lee & Trimi, 2021, s. 20). Gjennom innsamling av datamateriale fra intervjuer med de fire caseenhetene har vi avdekket at Covid-19 pandemien har vært en driver bak samtlige innovasjonsprosjekt i studien. Imidlertid viser funn fra studien hvordan pandemien har fremkalt ulike behov og drevet innovasjonsprosjekter på ulike måter.

Tidligere forskning viser at kriser vil kunne skape muligheter som stimulerer innovasjon (Carmeli & Schaubroeck, 2008, s. 192; Cefis & Marsili, 2019, s. 585). Gjennom studien har vi eksemplifisert hvordan Covid-19 pandemien på ulike måter har skapt muligheter i en omfattende krisetid.

Funn fra studien viser at Covid-19 pandemien har skapt et behov for å løse interne utfordringer i Case A i henholdt til å effektivisere administrasjonsarbeid. I samsvar fremlegger Tidd & Bessant (2018, s. 208; von Hippel, 1988 s. 25) at brukere selv kan være en kilde til innovasjon, på bakgrunn av frustrasjon over eksisterende løsninger. Videre har pandemien blitt funnet å føre til muligheter for å ta et økt samfunnsansvar i henhold til å støtte lokalsamfunnet i Case B, samt øke kundetilfredshet og kunderelasjoner i en utfordrende krisetid i Case C.

Funn fra studien viser videre hvordan følgende av Covid-19 pandemien har vært en økonomisk risiko og kritisk for gjennomføring av sentrale aktiviteter i Case D, som har ført til et akutt behov for en teknologisk løsning. Et interessant funn fra studien viser at selskapet hadde tanker og ideer rundt konseptet i lang tid, likevel ble ikke prosjektet igangsatt før pandemien inntraff. Dette sammenfaller med Bessant et al (2012, s. 221) sin beskrivelse av hvordan kriser tvinger frem søk etter nye løsninger. I samsvar legger Brem et al (2021, s. 4) frem at Covid-19 pandemien har tvunget frem løsninger for fjernarbeid og fleksibelt arbeid organisasjoner tidligere har vært motvillige til å adoptere, som nå har fått mulighet til å bevise at de er effektive. På bakgrunn av funn kan det antas at Covid-19 pandemien, inkludert

tilsvarende kriser, vil kunne pushe frem prosjekter gjennom å påvirke prioriteringer, samt tvinge organisasjoner til å komme med nye løsninger.

Et interessant funn fra studien viser hvordan Covid-19 krisen frembringer nye forretningsområder og strategier utenfor bedrifters opprinnelige forretningsdrift. Hvor selskaper ser muligheter til å utvikle løsninger på behov utenfor deres arbeidsområde. Ifølge Heinonen & Strandvik (2020, s. 107) har pandemien ført til at organisasjoner har strukket seg utover sine allerede eksisterende forretningsstrategier for å møte endringene i omgivelsene. Med utgangspunkt i funn fra studien vil det kunne antas at kriser frembringer muligheter for innovasjon i nye retninger, utover opprinnelig forretningsdrift.

Våre funn viser en trend i motivene for gjennomføring av de ulike innovasjonsprosjektene. Flertallet av prosjektene bærer preg av samfunnsnyttige og bærekraftige verdier. Case B og C gjennomførte innovasjonene på bakgrunn av et ønske om å ta et større samfunnsansvar under pandemien. I Case D ble innovasjonsprosjektet gjennomført for å løse utfordringer internt, med vekt på at løsningen vil være et bærekraftig alternativ for bransjen på lang sikt. I samsvar viser tidligere forskning at Covid-19 pandemien har drevet frem et økt samfunnsansvar og solidaritet blant organisasjoner (Brem et al., 2021, s. 4; Dahlke et al., 2021, s.16; Kraus et al., 2020, s.1083). Med utgangspunkt i funn fra studien vil det kunne antas at kriser bringer frem økt solidaritet blant organisasjoner, hvor bedrifter i større grad ønsker å bidra i fellesskapet på samfunnsnivå.

Studien belyser hvordan kriser skaper muligheter for innovasjon på ulike måter, ved å drive frem ulike motiv og behov for endring. Med utgangspunkt i funn fra studien vil det kunne antas at endringer i omgivelsene vil kunne frembringe muligheter for innovasjon, dersom bedrifter evner å oppdage signaler i forretningsomgivelsene.

Studien har nå tatt for seg Covid-19 pandemien som driver for innovasjon. Videre vil vi diskutere suksessfaktorer i gjennomføringen av studiens fire innovasjonsprosjekter med utgangspunkt i sentrale faktorer i tidligfase, herunder tidsprioritering, avgrensning og involvering av leverandør, samt fleksibel organisering, engasjement og hurtighet.

5.2 Tidligfase

5.2.1 Tidsprioritering

Funn fra studien viser at pandemien har ført til usikkerhet rundt tidsperspektivet og levetiden til innovasjonsprosjektene til caseenhetene, da det var vanskelig å forutse hvor lenge pandemien ville vedvare. Dette reiste dermed spørsmål om hvor mye tid som skulle dedikeres til innovasjonsaktivitetene. I samsvar sier Jessen (2008, s. 142) at prosjektarbeid handler om fremtiden, som gjør det vanskelig å forutse hva som skjer. Usikkerhet knyttes ofte til mangel på informasjon, kunnskap og kontroll over situasjonen (Jessen, 2008, s. 142), samt varighet (Atkinson et al., 2006, s. 688; Gido & Clements, 2014, s. 6) og tidsbruk (Schwalbe, 2009, s. 5). Til tross for usikkert tidsperspektiv, ble samtlige innovasjonsprosjekt tidlig satt på agendaen.

Schwalbe (2009, s. 8) fremlegger at prosjektprosessen må tilrettelegges, og samtidig imøtekomme forventninger og behov hos prosjektdeltakere. Funn fra studien indikerer at tidsprioritering fra ledelsen og ledige ressurser vil kunne være utløsende faktorer for gjennomføring av innovasjonsprosjekter. Dette innebærer høy prioritering fra ledelsen, hvor det blir avsatt tid, ressurser og tilretteleggelse for prosjektarbeid. Ledig kapasitet blant medarbeidere eller et ønske om å bidra, vil kunne føre til nye allokeringer til innovasjonsaktivitet, som kan gjøre det mulig for bedrifter å innovere i nye retninger.

Funn fra studien indikerer at det å balansere innovasjonsprosjekter med dagligdagse arbeidsoppgaver vil kunne føre til utfordringer i henhold til tidsbruk dersom prosjektdeltakerne har varierende grad av ledig kapasitet utover i innovasjonsprosessen. I samsvar med dette, sier Kerzner (2019, s. 27) at begrenset tilgang til ressurser, imidlertid kan føre til utfordringer i henhold til å gjennomføre innovasjonsaktiviteten. Interne ressurser kan allerede være dedikerte til andre prioriterte oppgaver (Kerzner, 2019, s. 27), eller at deltakerne må balansere innovasjonsarbeid med andre oppgaver (Aasen & Amundsen, 2015, s. 36). Våre funn viser imidlertid at slike utfordringer vil kunne håndteres gjennom en felles enighet og et ønske om å prioritere innovasjonsprosjektet blant prosjektdeltakerne.

5.2.2 Avgrensning

Våre funn viser at samtlige caseenheter hadde et fokus på å definere omfanget tidlig i prosjektperioden. Dette samsvarer med tidligere forskning, som vektlegger prosjektdefinering i tidligfase (Cooper, 2013, s. 12; Gido & Clements, 2014, s. 15; Schwalbe, 2009, s. 5; Hall, 1982, s. 1). Funn fra studien indikerer imidlertid at tidlig avgrensning av omfang vil kunne føre til en hurtigere innovasjonsprosess. Dette ved å ha fokus på å finne enkle løsninger på problemet, som likevel ivaretar problemstillingen. På bakgrunn av funn fra studien kan det antas at innovasjoner ikke behøver å være for avanserte, og at forenkling av funksjonaliteter, samtidig som å begrense omfanget kan vise seg å være en fordel ved hastende behov.

Van de Ven (2000, s. 12) fremlegger at den første ideen ofte vil føre til flere ideer. I samsvar med teorien, viser våre funn at prosjektteamet kan ha et tidlig fokus på å begrense omfanget i starten av innovasjonsprosessen, men likevel ha planer om videre utvidelse. På bakgrunn av dette kan det tyde på at innovasjonsprosjekt som er preget av tidskrisiske behov som oppstår ved endring i omgivelsene, krever hurtig handling. Dette ved å utvikle en enkel løsning som raskt lanseres på markedet, for senere å gå tilbake for å justere eller legge til flere funksjonaliteter. Denne sekvensen kan dermed knyttes opp til Garud et al (2013, s. 801) sin teori om at innovasjonsprosessen vil omfatte flere divergerende og konvergerende nivåer samtidig.

Prosjektarbeid vil ofte innebære usikkerhet og risiko (Schwalbe, 2009, s. 5; Jessen, 2008, s. 142; Berglund, 2007, s. 513; Martinsuo et al., 2020, s. 466), da det er vanskelig å forutse hva som kommer til å skje i fremtiden (Jessen, 2008, s. 142). Ifølge Bower & Khorakian (2014, s. 33) vil risikoanalyser hvor man estimerer sannsynligheten for at innovasjonen vil oppnå ønskede mål, samt å identifisere usikkerheter som kan oppstå, være hensiktsmessig i komplekse innovasjonsprosesser. Imidlertid har bare en av caseenhetene utført risikoanalyser i gjennomføring av innovasjonsprosjektet. En årsak kan være kompleksiteten og omfanget i prosjektet, samt de kritiske følgende av pandemien på sentrale aktiviteter i virksomheten. Med utgangspunkt i funn fra studien kan det antas at kompleksitet og omfang har betydning, hvor mer komplekse innovasjonsprosjekt gjerne har behov for å gjennomføre mer gjennomgripende risikovurderinger.

5.2.3 Involvering av leverandør

Samarbeid med strategiske forretningspartnere for produktutvikling er et gjennomgående tema i litteraturen (Coombs et al., 2003, s. 1148; von Hippel, 2005, s. 1; Kerzner, 2019, s. 27; Hülshager et al., 2009, s. 1132). Funn fra studien indikerer at tidlig involvering av leverandør vil kunne være hensiktsmessig i innovasjonsprosjekter med større kompleksitet. Tidlig involvering av leverandører med spesialiserte produkt- og prosesseegenskaper (Johnsen, 2009, s. 187), vil kunne redusere kompleksiteten i produktutviklingsprosessen (Brown & Eisenhardt, 1995, s. 371), samt redusere kostnader, forbedre kvalitet og redusere tid til markedet (Johnsen, 2009, s. 187; Bonaccorsi & Lipparini, 1994, s. 136). I tillegg vil det kunne være med å identifisere problemer i tidligfase og tilby nye løsninger (Kim & Wilemon, 2002, s. 275). Funn fra studien indikerer at økt kompleksitet vil kunne føre til behov for kvalitetssikring og ekspertise, avgrensning og hastighet. For innovasjonsprosjekt som er preget av større kompleksitet og omfang, vil involvering av leverandør i tidligfase kunne være mer hensiktsmessig enn å utvikle internt, både for tidsbesparing og for å komme raskt ut i markedet. Med utgangspunkt i funn fra studien vil det dermed kunne antas at tidlig involvering av leverandør kan være med på å redusere kompleksitet, bistå med nødvendig kompetanse og redusere tid til markedet.

5.3 Fleksibel organisering

Tidligere forskere hevder at det å ha en klar prosjektdefinisjon vil være en kritisk suksessfaktor for prosjekter (Hall, 1982, s. 1; Cooper, 2013, s. 12). Ifølge Gido & Clements (2014, s. 14) bør prosjekter organiseres, planlegges, koordineres, ledes og kontrolleres av en prosjektleder for å nå et spesifikt mål. Videre hevder Jessen (2008, s. 53) at myndighet og ansvar bør fordeles mellom prosjektdeltakerne for gjennomføring av vellykkede prosjekter.

Et interessant funn fra studien viser imidlertid at samtlige innovasjonsprosjekt har hatt en mer fleksibel organisering, hvor innovasjonsprosessen har vært preget av relativt uformelle prosesser, samt en løser og mer ad-hoc preget struktur. I samsvar fremlegger Kerzner (2019, s. 2) at hensiktsmessig organisering og ledelse av innovasjonsprosjekter i større grad er preget av mindre struktur, og mer kreativitet, fri tenking, analyser og brainstorming mellom deltakere. Tidligere forskere legger videre vekt på fleksibilitet i prosjekter som nødvendig for å møte usikkerheter og endringer i omgivelsene (Kreiner, 1995, s. 344; Tidd & Bessant, 2018, s. 79), hvor prosjekteiere og deltakere har handlingsrom slik at de kan justere prosjektene

underveis etterhvert som det oppstår nye endringer og behov i markedet (Midler, 1995, s. 9). Kriser representerer imidlertid omfattende endringer og usikkerheter i omgivelsene (Nesheim, 2016; Quarantelli, 1988, s. 3), herunder Covid-19 pandemien.

Funn fra studien tyder dermed på at endringene og usikkerhetene i omgivelsene som følge av kriser vil kunne føre til et ytterligere behov for fleksibilitet i innovasjonsprosjekter. Kriser vil være preget av uforutsigbarhet og lite tid, som betyr at evnen til å handle raskt vil ha ekstra stor betydning. På bakgrunn av dette vil det kunne antas at fleksibel organisering av prosjekter er spesielt viktig under kriser.

5.3.1 Tverrfaglighet og autonomi

I samtlige caseenheter har innovasjonsprosjektene blitt gjennomført i tverrfaglige team. Ifølge Salas et al (2009) vil tverrfaglige team med ulike fagpersoner bringe frem ulike ideer, ekspertise og synspunkter, som igjen vil kunne forbedre tilpasning til endrede situasjoner og suksessfullt forbedre produkter, tjenester og kunnskap (Kozlowski & Ilgen, 2006, s. 77), samt fremme økt forpliktelse og engasjement (Gjelsvik, 2007, s. 180). Dette samsvarer også med funn fra studien hvor de menneskelige ressursene og tverrfagligheten ble funnet å fremme et mangfold av ulike perspektiv, kompetanse, kunnskap, erfaringer og tanker i gjennomføringen av prosjektene.

Vi fant at autonomi i prosjektteamet har vært essensielt i gjennomføringen av innovasjonsprosjektene. I Case A var det lite føringer fra ledelsen, hvor prosjektdeltakerne opererte på egne premisser. Høy grad av autonomi fant også sted i innovasjonsprosjektet i Case B, hvor teamet hadde tillit og støtte fra ledelsen til å ta eierskap til prosjektet og var bemyndiget til å ta beslutninger. Det var også innslag av autonomi i Case C hvor prosjektteamet hadde mandat til å iverksette og utføre oppgaver, samt i Case D hvor det ble beskrevet å være en flat struktur i selskapet hvor beslutningene ble tatt på tvers. Foss et al (2014, s. 52) fremlegger at høyere grad av autonomi vil kunne fremme oppdagelse og realisering av nye muligheter. I samsvar viser funn fra studien at autonomi har ført til at prosjektteamet jobbet mer effektivt, da de kunne være mer fri og fleksible.

Ifølge Salas et al (2005, s. 565) vil effektivt teamarbeid være avhengig av at teammedlemmene har en klar forståelse for de ulike rollene i teamet, i tillegg til tilgjengelige

ressurser. Funn fra studien viser til at de ulike prosjektdeltakerne i samtlige caseenheter var kompetente ressurspersoner som kjente sine arbeidsoppgaver og sin rolle i prosjektteamet. Det vil dermed kunne antas at kompetente team som kjenner sine roller har mindre behov for strukturelle føringer fra ledelsen. På denne måten vil det kunne antas at autonomi forutsetter tilstedeværelse av både kompetanse og rolleforståelse i teamet.

Ifølge Ahmed (1998, s. 41) vil det imidlertid kunne være hensiktsmessig å balansere autonomi med fokus og retningslinjer. Til tross for høy grad av fleksibilitet, har innovasjonsprosessen i Case D imidlertid vært en mer formell prosess enn i de andre caseenhetene, hvor innovasjonsprosjektet har hatt innslag av formell organisering, med forholdsvis definerte ansvarsområder.

Med utgangspunkt i funn fra studien vil det kunne antas at innovasjonsprosjekt med høyere risiko og økt kompleksitet krever noe mer fokus og retningslinjer fra ledelsen i gjennomføringen av prosjektet, enn innovasjonsprosjekt med lavere kompleksitet. Funn fra studien løfter dermed frem et mulig dilemma mellom kompleksitet og styring. På den ene siden fører kriser til økt kompleksitet i omgivelsene hvor det er behov for høy grad av autonomi og myndighet for at teamet skal få handlingsrom, samt få utløp for sin kreativitet. På den andre siden vil kriser kunne føre til uforutsigbare situasjoner som gjerne krever mer involvering fra ledelsen gjennom økt fokus og retningslinjer i gjennomføring av innovasjonsprosjekt.

5.3.2 Virtuelle team

Ifølge Danilova et al (2020, s. 12) har økt bruk av virtuelt arbeid og samarbeid som følge av Covid-19 pandemien ført til nye utfordringer for organisasjoner, i henhold til å håndtere nye uforutsette systemer og situasjoner. Kilcullen et al (2021, s. 10) fremlegger at denne overgangen fra fysiske arbeidsteam til virtuelle team i noen tilfeller har vært preget av lite eller ingen muligheter for forberedelse. Det vil dermed kunne være nærliggende å anta at arbeidet på hjemmekontor i virtuelle team, vil kunne føre til utfordringer i gjennomføring av innovasjonsprosjekt.

Et interessant funn i studien er at det å arbeide i virtuelle team på ulike lokasjoner, ikke har hatt en negativ påvirkning på innovasjonsarbeidet i prosjektene. Samtlige informanter

opplever arbeidet på hjemmekontor som en fleksibel arbeidsmetodikk, gjennom økt kapasitet og ledig tid, økt samarbeid på tvers av ulike kontor i selskapet, samt tettere dialog mellom prosjektteamet. I samsvar fremlegger DeRosa et al (2004, s. 220) at bruk av virtuelle team vil kunne øke fleksibilitet blant teammedlemmene gjennom mer frihet i timeplaner, og et dynamisk teammedlemskap i forhold til antall oppgaver og prosjekt. Dette samsvarer også med Lindberg et al (2020, s. 5) som peker på økt fleksibilitet ved bruk av digitale teknologier. Ledig tid blant prosjektteamet har videre ført til økt grad av tilbakemeldinger og oppdateringer blant teammedlemmene i samtlige caseenheter. Ifølge Feitosa & Salas (2020, s. 3) vil hyppige tilbakemeldinger mellom teammedlemmene være positivt for å håndtere utfordringer i virtuelle team.

Gibson & Cohen (2003, s. 8-9) legger vekt på at delt forståelse, integrering og gjensidig tillit vil være viktig for å oppnå effektivt teamsamarbeid i virtuelle team. Samtlige prosjektdeltakere i studiens caseenheter hadde allerede etablert tillit og relasjoner innad i prosjektteamet, som vil kunne være en forutsetning for opplevde positive effekter av virtuelt samarbeid i prosjektene. Flere forskere peker videre på viktigheten av å etablere passende teknologier som tilrettelegger for fjernarbeid for å oppnå suksessfullt samarbeid i virtuelle team (Bjørn & Ngwenyama, 2009, s. 250-251; Malhotra et al., 2007, s. 62; Kilcullen et al., 2021, s. 8). Samtlige informanter beskriver imidlertid at selskapet allerede hadde etablert gode digitale samhandlingsverktøy for fjernarbeid, hvor flertallet av prosjektmedlemmene også var vant til å arbeide sammen på ulike lokasjoner før pandemien oppstod. Disse ulike faktorene vil kunne belyse de positive effektene av arbeid i virtuelle team for innovasjonsarbeidet.

Med utgangspunkt i funn fra studien vil det dermed kunne antas at gjennomføring av innovasjonsprosjekt i virtuelle team vil kunne fungere som en effektiv arbeidsmetodikk. Våre funn indikerer imidlertid at dette forutsetter at teamdeltakerne har etablert tillit og relasjoner innad i prosjektteamet, innehar passende digitale samhandlingsverktøy, samt gir hverandre hyppige tilbakemeldinger og oppdateringer underveis i innovasjonsprosessen.

Imidlertid viser funn fra studien at det i større, mer komplekse innovasjonsprosjekt med flere aktører involvert, vil kunne oppstå utfordringer i henhold til å kommunisere, skape forståelse og trygghet for konseptet internt i organisasjonen og eksternt i markedet. Tidligere forskere påpeker at interaksjonen i virtuelle team gjerne vil mangle verbale signaler som kan gjøre det

utfordrende å utvikle mellommenneskelige relasjoner og tillit, skape et felles fokus for oppmerksomhet og forståelse (Antonakis & Atwater, 2002, s. 699), i tillegg til å redusere opplevelsen av identitet, kommunikasjon og tillit dersom flere eksterne aktører er involvert (Webster & Wong, 2008, s. 54). Å utvikle tillit har videre blitt funnet å være grunnleggende for å bygge og opprettholde en samarbeidende innovasjonsevne (Fawcett et al, 2012, s. 175). Ifølge Lindberg et al (2020, s. 5) vil det være en større fordel med samlokasjon i gjennomføring av arbeidsoppgaver som krever mer intensiv kommunikasjon og samarbeid. I likhet med dette indikerer våre funn at kompleksiteten i prosjekter, i henhold til antall berørte parter og involverte aktører, vil kunne påvirke effekten av virtuelt arbeid knyttet til kommunikasjon, trygghet og formidling av konsepter. Denne studien har dermed bidratt med ny innsikt hva gjelder utfordringer som kan oppstå i virtuelt arbeid i gjennomføring av innovasjonsprosjekt.

5.4 Engasjement

Gjelsvik (2007, s. 180) hevder at det kreves en form for forpliktelse og engasjement for å muliggjøre en innovasjon. Funn fra samtlige caseenheter viser et sterkt engasjement og motivasjon blant prosjektdeltakerne i gjennomføring av innovasjonsprosjektene. Engasjement oppstår ofte når flere personer arbeider sammen mot et felles mål (Katzenbach & Smith, 2008, s. 116; Peterson, 2007, s. 65). I samsvar med dette, indikerer våre funn at engasjement i prosjektteam er sterkt knyttet til at samtlige har en felles forståelse og enighet om målet med prosjektet. Engasjement kan vise seg å bli knyttet opp mot å ha et felles ønske om å lykkes, frihet og stolthet over arbeidet, vilje og lyst til å bidra, samt en felles tro på prosjektet. Ifølge Burke et al (2006, s. 294) vil engasjement blant teamdeltakere bidra til effektive teamprosesser. Våre funn tilsier at fremoverlente prosjektdeltakere som tar initiativ og skaper fremdrift i prosjektene, er viktig for å opprettholde engasjementet. Det har også blitt vist at det å ha en "ildsjel" i teamet som fungerer som en motiverende drivkraft, har vært positivt for teamengasjement.

Gjelsvik (2007, s. 180) påpeker at en vanlig utfordring i løpet av innovasjonsprosessen er å opprettholde en langsiktig forpliktelse og engasjement, da det kan bli en spenning mellom ansvarlighet og frihet. Bowen et al (1994, s. 116) legger vekt på at i hvilken grad teamet føler en tilknytning og forpliktelse til prosjektet, vil avgjøre eierskapet og engasjement. I samsvar med dette, indikerer våre funn fra studien at innovasjonsprosjekt kan bli preget av varierende

aktivitet og tidvis delt engasjement blant prosjektdeltakere. Med utgangspunkt i funn kan det antas at innovasjonsprosjekt med frivillig deltakelse uten definerte arbeidsområder og tidvis begrenset kapasitet, kan føre til at teammedlemmene kan oppleve mindre grad av forpliktelse, som igjen kan gå på bekostning av opplevd engasjement. Garud et al (2013, s. 775) fremlegger at utviklingsstadiet i innovasjonsprosessen ofte er preget av skiftende variasjon av fremgang og tilbakeslag, med ulik deltakelse. Peterson (2007, s. 65) argumenterer for at innsats og entusiasme vil kunne ha en påvirkning på prosjektresultatet. I likhet med dette, indikerer våre funn at fremdrift og aktivitet kan bli preget av begrenset kapasitet og tidvis delt engasjement jo lenger ut i innovasjonsprosessen en kommer. Det kan dermed antas at engasjement kan variere ut i fra hvilken grad prosjektdeltakere opplever forpliktelse eller tilknytning til prosjektet.

5.5 Hurtighet

Et interessant funn i studien er hurtigheten i innovasjonsprosjektene. I samtlige innovasjonsprosjekt i har det vært et fokus på å komme raskt ut, hvor prosessen fra idé til implementering har gått relativt raskt. Innovasjonsprosjektene er preget av hurtig omstilling, rask utvikling av MVP, samt omfattende hurtigtesting. Vi fant at beslutningne har blitt tatt raskere og mer ad-hoc som følge av pandemien. Samtlige innovasjonsprosjekt er preget av kort responstid, hvor prosjektteamet omstilte seg fort og tok raske beslutninger. Garud et al (2013, s. 782) fremlegger imidlertid at prosessen fra idéer utvikles til implementering krever nøye vurderinger og tar tid. Våre funn indikerer derimot at denne prosessen vil kunne gjennomføres hurtigere, uten at dette nødvendigvis vil påvirke sluttresultatet.

Uvissheten i situasjonen som følge av Covid-19 pandemien, samt ønsket om å få produktet eller tjenesten ut på markedet når behovet var der, før eventuelle konkurrenter, er funnet å være årsaker til hurtigheten i prosjektene. Ifølge Bessant et al (2015, s. 2) krever kriser gjerne en rask problemløsning for å unngå mulige negative konsekvenser som følger. I samsvar vektlegger Teece et al (2016, s. 28) at beslutningstakere må reagere hurtig, vurdere fremtidige effekter og samtidig skape muligheter for å overvinne krisen i øyeblikket. Dette støtter også tidligere studier på innovasjon under Covid-19 pandemien, som indikerer at “time-to-market” har blitt betydelig forkortet som en konsekvens av krisen (Brem et al., 2021, s. 4).

Funn fra studien indikerer dermed at kriser som Covid-19 pandemien vil kunne føre til at fremgangen i innovasjonsprosjekter går hurtigere, i tillegg til å muliggjøre gjennomføringen av prosjekter relativt raskt gjennom økt prioritet. Tid viser seg å ha betydning i slike situasjoner, da omfattende kriser gjerne vil kunne kreve hurtighet i prosjekter og et gjennomgripende fokus på å komme raskt ut og redusere “time-to-market”.

På bakgrunn av funn fra studien vil det videre kunne antas at utfallet av hurtig gjennomføring av innovasjonsprosjekt imidlertid vil være påvirket av ulike faktorer. Suksessfull gjennomføring av hurtige innovasjonsprosjekter vil gjerne kreve tidlig avgrensning av omfang, samt høy grad av fleksibilitet i prosjektteamet for skape større handlingsrom, hvor teamdeltakere har myndighet til å ta raske beslutninger, kjenner sine roller og er kompetente på sitt område.

6. Konklusjon

I følgende kapittel vil vi trekke frem problemstillingen og sentrale funn som belyser denne. Videre vil vi presentere studiens viktigste bidrag, forslag til videre forskning, praktiske implikasjoner for innovasjonsprosjekt, samt metodiske begrensninger.

6.1 Problemstilling og sentrale funn

Endringer i omgivelsene som følge av Covid-19 pandemien har påvirket bransjer og organisasjoner over hele verden. Pandemien har frembrakt nye behov og utfordringer bedrifter står ovenfor. Digital teknologi og innovasjon kan være sentrale virkemidler for å håndtere endringer i omgivelsene. Flere organisasjoner benytter seg av prosjektorganisering for gjennomføring av innovasjoner, hvor prosjektdeltakerne arbeider sammen i et team for å løse arbeidsoppgavene. Studien undersøkte derfor hvordan organisasjoner har sett muligheter i en utfordrende krisetid ved å gjennomføre innovasjonsprosjekt. Konklusjonen skal svare på studiens overordnede problemstilling: *Hvordan har de respektive bedriftene gjennomført digitale innovasjonsprosjekt som en respons på endrede omgivelser som følge av Covid-19 pandemien?*

I studiens første forskningsspørsmål *“Hvordan har Covid-19 pandemien vært driver for innovasjonsprosjektet?”* ble det redegjort for hvilke motiver som lå til grunn for gjennomføring av innovasjonsprosjektene for å undersøke på hvilken måte Covid-19 har vært en driver for innovasjonsprosjektene i studien.

Vi har avdekket at Covid-19 pandemien har vært en driver for innovasjon og presset frem innovative løsninger på utfordringer som har oppstått som følge av krisen. Endringer i omgivelsene som følge av pandemien har ført til at bedrifter har måtte omstilt seg og tilpasset seg situasjonen i et hurtig tempo. Årsaken til tilpasning og innovative løsninger omhandler behov for effektivisering av administrasjonsarbeid, ønske om å ta et større samfunnsansvar for å støtte lokalsamfunn og forbedre kunderelasjoner, i tillegg til et mer kritisk behov for å kunne utføre sitt virke da pandemien har forårsaket økonomisk risiko. På ulike måter har endringer i omgivelsene som følge av den pågående Covid-19 krisen drevet frem ulike behov. Våre funn viser hvordan kriser som Covid-19 pandemien vil kunne frembringe muligheter som stimulerer innovasjon. Dette avhenger imidlertid av at bedrifter evner å oppdage mulighetene som oppstår i omgivelsene, i tillegg til å gjennomføre en vellykket innovasjonsprosess.

På ulike måter har samtlige av studiens caseenheter sett muligheter i en omfattende krisetid, ved å benytte digital teknologi og innovasjon som et virkemiddel for å svare på utfordringer som følge av Covid-19 pandemien.

I henhold til det andre forskningsspørsmålet *“Hvilke suksessfaktorer har vært viktige i gjennomføring av innovasjonsprosjektet, og hvorfor har disse vært viktig for å muliggjøre innovasjonen?”* har vi avdekket en rekke viktige suksessfaktorer som har bidratt til å muliggjøre og gjennomføre innovasjonsprosjektene.

Tidsprioritering fra ledelsen og ledig kapasitet har utløst innovasjon ved å allokere ansatte til innovasjonsaktiviteter. Innovasjonsprosessen har hatt et hurtigere tempo enn normalt, der tidlig avgrensning av omfang resulterte i raske utviklingsprosesser. Innovasjonsprosjektene har hatt en mer fleksibel organisering, der ansatte har hatt større handlingsrom og mindre stedlig ledelse. Fleksibilitet viser seg å være spesielt avgjørende ved innovasjon under kriser. Sterkt engasjement blant involverte prosjektdeltakere, der samtlige har hatt et felles mål, har gjort det mulig å skape fremdrift i prosjektene.

Våre funn indikerer at kompleksitet har betydning, da dette kan påvirke innovasjonsprosessen. For større og mer komplekse innovasjonsprosjekt kan tidlig involvering av leverandør bistå med ekspertise og redusere tid til markedet. Studien reiser videre frem dilemmaet mellom kompleksitet og styring. Samtidig som at våre funn tilsier at samtlige innovasjonsprosjekt har hatt en mer fleksibel organisering, kan økt risiko og kompleksitet i innovasjonsprosjekt kreve mer fokus og retningslinjer fra ledelsen ved gjennomføring av innovasjonsprosessen.

Funn fra studien viser at gjennomføring av innovasjonsprosjekt på hjemmekontor i virtuelle team ikke potensielt har påvirket produktivitet, utvikling og kreativitet, men ført til økt grad av fleksibilitet blant teammedlemmene. Dette med forutsetningene om at teamet allerede hadde etablert tillit og relasjoner, hadde veldefinerte roller og kompetanseområder, samt tilrettelagte digitale plattformer og samhandlingsverktøy. Imidlertid indikerer våre funn at utfordringer i henhold til virtuell kommunikasjon kan oppstå i mer komplekse innovasjonsprosjekt med flere involverte aktører.

Vi har avdekket at Covid-19 pandemien har påvirket hurtigheten i innovasjonsprosjektene, hvor prosjektene har fått økt prioritet og blitt gjennomført med fokus på å komme raskt ut og redusere “time-to-market” som følge av pandemien. Tidlig avgrensning av omfang, høy grad av fleksibilitet i prosjektteamet, hvor teamet har autonomi til å ta hurtige beslutninger, kjenner sin rolle og er kompetente på sitt område, viser seg imidlertid å være viktige faktorer for gjennomføring av hurtige innovasjonsprosjekt.

For å konkludere kan vi si at Covid-19 pandemien har ført til omfattende endringer i omgivelsene som har frembrakt ulike behov og motiver for endring. Videre har endringene i omgivelsene som følge av Covid-19 pandemien endret rammebetingelsene for innovasjon. Suksessfaktorer for gjennomføring av innovasjonsprosjekt under Covid-19 pandemien viser seg å være; tidsprioritering og avgrensning av omfang i tidligfase, samt fleksibel organisering, tverrfagighet og autonomi, virtuelle team, engasjement og hurtighet.

6.2 Viktigste bidrag til forskning

Covid-19 pandemien har vist seg å stimulere til ulike innovasjoner, som er et viktig bidrag i studien. Pandemien har frembrakt nye behov, der samtlige caseenheter har sett muligheter i en utfordrende krisetid. Innovasjonsprosjektene har gitt merverdi for selskapene i ulik form. Dette gjennom behov for å løse interne utfordringer, vise solidaritet og bidra til samfunnsnytte. Studien har dermed bidratt med betydningsfull innsikt i henhold til hvilke behov og motiver for innovasjon som har oppstått som følge av Covid-19 pandemien.

Et annet viktig bidrag er fleksibel organisering av innovasjonsprosjekt. Studien indikerer at en fleksibel organisering der prosjektdeltakerne får autonomi og handlingsrom til å drive kreativ problemløsning vil være spesielt viktig under kriser. Fleksibilitet vil videre kunne føre til engasjement og fremgang i prosjekter. Imidlertid vil større mer komplekse innovasjonsprosjekt gjerne ha behov for mer føringer fra ledelsen for å håndtere usikre og uforutsigbare endringer i omgivelsene.

Det tredje bidraget handler om virtuelt arbeid i gjennomføring av innovasjonsprosjekt. Studien indikerer at bruk av virtuelle team vil kunne være en fleksibel arbeidsmetodikk dersom teamet har etablert tillit og relasjoner, har definerte roller og kompetanseområder, i tillegg til tilrettelagte digitale plattformer og samhandlingsverktøy. Ved større og mer komplekse innovasjonsprosjekt med flere aktører involvert, kan det imidlertid oppstå utfordringer i henhold til kommunikasjon og forståelse.

Det fjerde og siste bidraget handler om hurtigheten som har preget innovasjonsprosjektene. Samtlige innovasjonsprosesser har gått hurtigere. Prosessen fra problemet oppstod til implementering, har vært relativt kort. Tidskrisiske behov som oppstår ved endringer i omgivelsene viser seg å kunne øke hastigheten i innovasjonsprosesser.

6.3 Metodiske begrensninger

Studien er gjennomført som en komparativ casestudie, der studies fire case er valgt på bakgrunn av våre forhåndsbestemte kriterier. Vi kunne imidlertid ha valgt andre case som oppfyller de samme kriteriene, men som likevel ville ha ført til andre resultater. Samtlige caseenheter var forholdsvis digitale fra før, med tilgjengelige digitale ressurser. Dette kan ha

en innvirkning på innovasjonsevnen som gjør at de har bedre forutsetninger enn andre selskap i andre bransjer.

Videre er det benyttet fire case og et begrenset antall informanter med hensyn til studiens begrensede tidsramme, omfang og størrelse. Studien vil dermed ha begrensninger i henhold til generalisering, da man ikke vil kunne gjøre en praktisk generalisering av funn fra studien. Likevel vil funn fra studien kunne gi indikasjoner, samt overføres til andre bedrifter som skal gjennomføre lignende innovasjonsprosjekt.

6.4 Forslag til videre forskning

Covid-19 pandemien har berørt enkelte bransjer mer enn andre, som har skapt utfordringer for virksomheters daglige drift. For videre forskning vil det være interessant å undersøke hvordan virksomheter som opererer i andre bransjer enn studien tar for seg, har gjennomført innovasjonsprosjekt under Covid-19 pandemien. Da i henhold til virksomheter som opererer i mer tradisjonelle og konservative bransjer med en mindre digital infrastruktur. Videre hadde det vært spennende å utført en longitudinell studie som undersøker i hvilke grad innovasjonsaktiviteten som følge av Covid-19 pandemien påvirker bedriftens langsiktige evne til å innovere.

Det hadde videre vært interessant å utført en kvantitativ studie som tar for seg innovasjon under Covid-19 ved en større del av populasjonen. Dette for å se hvor mange organisasjoner som faktisk har gjennomført innovasjonsprosjekt som en respons på endringer i omgivelsene som følge av pandemien. Her vil det kunne undersøkes hvorvidt ulike forhold ved organisasjoner i henhold til ulik størrelse, antall ansatte, samt andre faktorer, vil påvirke innovasjonsevnen. Videre vil det være interessant å undersøke hvilken lærdom kriser frembringer hos organisasjoner, samt hvilken omstillingsevne kriser frembringer hos organisasjoner.

6.5 Praktiske implikasjoner for gjennomføring av innovasjonsprosjekt

Kriser er ofte uforutsigbare og kan føre til samfunnsmessige og økonomiske utfordringer for virksomheter. Samtidig kan nye utfordringer og problemer føre til nye muligheter for verdiskaping og innovasjon, dersom organisasjoner evner å oppdage signalene i omgivelsene. Å utvikle gode organisatoriske prosedyrer for å se nye muligheter i omgivelsene vil dermed

være viktig. Ikke bare under kriser, men også i dagens dynamiske forretningsmiljø preget av kontinuerlige endringer. Virksomheter som utnytter mulighetene som oppstår som følge av endring i omgivelsene, kan resultere i å finne nye markedsområder og segment, avdekke nye kundebehov, eller utvikle løsninger for internt bruk som kan effektivisere arbeidet eller løse interne utfordringer.

Andre endringer i omgivelsene i fremtiden vil kunne kreve mer fleksible teknologier og mer agile innovasjonsprosesser. Videre vil veien fra et problem oppdages i omgivelsene til idé, utvikling og implementering kunne være en kort og hurtig prosess. Ansatte med ledig kapasitet kan allokere til innovasjonsaktiviteter, der kompetanse og ferdigheter kan benyttes på nye områder og i nye kombinasjoner. En mer fleksibel organisering av prosjekt vil kunne føre til at prosjektdeltakerne får handlingsrom til å møte og svare på endringene og usikkerheten i omgivelsene. Ansatte som får mer frihet og fleksibilitet i arbeidet, kan oppleve økt motivasjon og engasjement som igjen kan stimulere til mer kreativ problemløsning.

Arbeid i virtuelle team trenger ikke å ha en negativ påvirkning på innovasjonsprosessen men derimot føre til økt fleksibilitet. Dette vil imidlertid gjerne avhenge av etablert tillit og relasjoner i teamet, veldefinerte roller og kompetanseområder, samt etablerte digitale plattformer og samhandlingsverktøy som tilrettelegger for innovasjon.

Til slutt vil vi legge vekt på at innovasjonsprosjekt under kriser gjerne vil kunne unngå fra tradisjonelle innovasjonsprosjekt. Dette i henhold til et økt behov for hurtig omstilling og gjennomføring. Likevel vil studiens funn kunne bidra til betydningsfull innsikt hva gjelder gjennomføring av lignende innovasjonsprosjekt i et stadig skiftende og dynamisk forretningsmiljø. For å møte de kontinuerlige endringene i omgivelsene vil det være avgjørende å registrere muligheter, handle raskt og frembringe innovative løsninger.

7. Referanseliste

- Aasen, T., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid: Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1(1), 30-43.
<https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian journal of basic and applied sciences*, 3(3), 2653-2669.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1501443
- Am, J. B., Furstenthal, L., Jorge, F., & Roth, E. (2020). Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever.
<https://www.asiascot.com/wp-content/uploads/2020/06/Innovation-in-a-crisis-Why-it-is-more-critical-than-ever-1.pdf>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Amabile, T., & Gryskiewicz, S. S. (1987). *Creativity in the R&D laboratory*. Center for Creative Leadership.
- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
<https://doi.org/10.1002/job.236>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). Economic crisis and innovation: is destruction prevailing over accumulation?. *Research Policy*, 42(2), 303-314.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.002>
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687-698. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.011>
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International journal of management reviews*, 12(4), 466-486. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x>

- Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 55, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102175>
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128-145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.007>
- Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: Activities and approaches. *Association for Information Systems*. 1-17. <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/254097>
- Berglund, H. (2007). Risk conception and risk management in corporate innovation: lessons from two Swedish cases. *International Journal of Innovation Management*, 11(4), 497-513. <https://doi.org/10.1142/S1363919607001849>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Bessant, J., Rush, H., & Trifilova, A. (2012). 'Jumping the tracks': Crisis-driven social innovation and the development of novel trajectories. *Die Unternehmung*, 66(3), 221-242. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2012-3-221>
- Bessant, J., Rush, H., & Trifilova, A. (2015). Crisis-driven innovation: The case of humanitarian innovation. *International journal of innovation management*, 19(6), 1-23. <https://doi.org/10.1142/S1363919615400149>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 37(2), 471-482. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3
- Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N., & Grover, V. (2010). Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage. *Information & Management*, 47(7-8), 341-349. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.08.001>
- Bjørn, P., & Ngwenyama, O. (2009). Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence. *Information systems journal*, 19(3), 227-253. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00281.x>
- Bonaccorsi, A., & Lipparini, A. (1994). Strategic partnerships in new product development: an Italian case study. *Journal of product innovation management*, 11(2), 134-145. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(94\)90061-2](https://doi.org/10.1016/0737-6782(94)90061-2)
- Bowen, H. K., Clark, K. B., Holloway, C. A., & Wheelwright, S. C. (1994). Development Projects: The Engine of Renewal. *Harvard business review*, 72(5), 110-120.
- Bowers, J., & Khorakian, A. (2014). Integrating risk management in the innovation project. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 25-40. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2013-0010>
- Brem, A., Viardot, E., & Nylund, P. A. (2021). Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: Which technologies will improve our

- lives?. *Technological forecasting and social change*, 163, 1-7.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120451>
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378. <https://doi.org/10.2307/258850>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 333-380.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long range planning*, 41(2), 177-196.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001>
- Cefis, E., & Marsili, O. (2019). Good times, bad times: innovation and survival over the business cycle. *Industrial and Corporate Change*, 28(3), 565-587.
<https://doi.org/10.1093/icc/dty072>
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410-413. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>
- Choi, T. M. (2020). Innovative “bring-service-near-your-home” operations under Corona-virus (COVID-19/SARS-CoV-2) outbreak: Can logistics become the messiah?. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 140, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101961>
- Clark, C., Davila, A., Regis, M., & Kraus, S. (2020). Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: An international investigation. *Global transitions*, 2, 76-82. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2020.06.003>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Conway, S., & Steward, F. (2009). *Managing and shaping innovation*. Oxford University Press.
- Coombs, R., Harvey, M., & Tether, B. S. (2003). Analysing distributed processes of provision and innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(6), 1125-1155.
<https://doi.org/10.1093/icc/12.6.1125>
- Cooper, R. G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business horizons*, 33(3), 44-54. Hentet fra
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.1777&rep=rep1&type=pdf>
- Cooper, R. G. (2013). New products: What separates the winners from the losers and what drives success. *PDMA handbook of new product development*, 3-34.
 DOI:10.1002/9781118466421

- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Crawford, C. M., & Benedetto, A. D. (2008). *New products management* (10.utg.). McGraw-Hill Education.
- Dahlke, J., Bogner, K., Becker, M., Schlaile, M. P., Pyka, A., & Ebersberger, B. (2021). Crisis-driven innovation and fundamental human needs: A typological framework of rapid-response COVID-19 innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 1-23.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120799>
- Danilova, K. B., Iden, J., & Bygstad, B. (2019). Digitaldirektørens bidrag til digital transformasjon gjennom håndtering av usikkerhet i organisasjonen. *Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT* (27)1.
- Danilova, K. B., Iden, J., Knudsen, D. R., Costabile, C., Johannessen, T. V., Johanson, B. D., & Ulfsten, A. (2020). Virtual work during covid-19 lockdown-lessons learned. In *Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT*, 28(1), 1-14.
- De, R., Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102171.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171>
- del Rio-Chanona, R. M., Mealy, P., Pichler, A., Lafond, F., & Farmer, J. D. (2020). Supply and demand shocks in the COVID-19 pandemic: An industry and occupation perspective. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(S1), 94-137.
<https://doi.org/10.1093/oxrep/gra033>
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2-3), 219-232. <https://doi.org/10.1002/hrm.20016>
- DSB (5.02.2019). *Analysen av krisescenarioer 2019*. (DSB rapport 2401).
https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779_aks_2018.cleanned.pdf
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of management journal*, 39(5), 1120-1153. <https://doi.org/10.5465/256994>
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. John Wiley & Sons.
- Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23(5), 501-517.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00434.x>
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic management journal*, 8(3), 279-295. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080306>

- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of management review*, 12(1), 76-90.
<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306483>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., Gupta, B., Lal, B., Misra, S., Prashant, P., Raman, R., Rana, N., Sharma, S., & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 1-20.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management & Business research* (6. utg.). London: Sage.
- Ebersberger, B., & Kuckertz, A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 124, 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051>
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128-146. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- Fawcett, S. E., Jones, S. L., & Fawcett, A. M. (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55(2), 163-178.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.11.004>
- Feitosa, J., & Salas, E. (2020). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, 1-4.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS quarterly*, 38(2), 329-354. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/26634929>
- Finans Norge. (2020). *Revidert nasjonalbudsjett 2020: Innspill fra Finans Norge*. Hentet 4. mai 2021 fra
<https://www.finansnorge.no/contentassets/9334d2cbc5d8409997fca110dd7df239/rnb-2020-finans-norges-innspill-til-finanskomiteens-behandling.pdf>
- Finsterwalder, J., & Kuppelwieser, V. G. (2020). Equilibrating resources and challenges during crises: a framework for service ecosystem well-being. *Journal of Service Management*, 31(6), 1107-1129.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2020-0201>
- Fletcher, T. D., & Major, D. A. (2006). The effects of communication modality on performance and self-ratings of teamwork components. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 557-576.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00027.x>
- Foss, N.J., Lyngsie, J.L. & Zahra, S.,A. (2014) "Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization", *Strategic Organization*, 13(1) 32–60.
<https://doi.org/10.1177/1476127014561944>
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Psychology Press.

- Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819.
<http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.791066>
- George, G., Lakhani, K. R., & Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754-1758.
<https://doi.org/10.1111/joms.12634>
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gido, J., & Clements, J. (2014). *Successful Project Management*. (6.utg.). Cengage Learning.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Fagbokforlaget.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>
- Gressgård, L. J. (2011). Virtual team collaboration and innovation in organizations. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 102-119.
<https://doi.org/10.1108/13527591111114738>
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43–50.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00016-1)
- Guderian, C. C., Bican, P. M., Riar, F. J., & Chattopadhyay, S. (2021). Innovation management in crisis: patent analytics as a response to the COVID-19 pandemic. *R&D Management*, 51(2), 223-239.
<https://doi.org/10.1111/radm.12447>
- Hall, P. (1982). *Great Planning Disasters*. University of California Press.
- Haffke, I., Kalgovas, B. J., & Benlian, A. (2016). The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*. 1-20.
- Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen: The surprising truth about how companies innovate*. Harvard Business Press.
- Harris, M., Bhatti, Y., Buckley, J., & Sharma, D. (2020). Fast and frugal innovations in response to the COVID-19 pandemic. *Nature medicine*, 26(6), 814-817.
<https://doi.org/10.1038/s41591-020-0889-1>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101-112. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
- Helsedirektoratet. (2020, 28. april). *I. Bakgrunn og faser i epidemien*. Hentet 7. mai 2021 fra
<https://www.helsedirektoratet.no/tema/beredskap-og-krisehandtering/koronavir>

[us/prioriteringsrad-til-sykehjem-og-hjemmebaserte-tjenester-covid-19/bakgrunn-og-faser-i-epidemien](https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.199)

- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Heyden, M. L., Wilden, R., & Wise, C. (2020). Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Industrial Marketing Management*, 88, 305-313.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.024>
- Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team performance management: an international journal*, 7(3/4), 36-47.
<https://doi.org/10.1108/13527590110395621>
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128- 1145.
<https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: Innføring i metode for helse- og sosialfagene* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jessen, S. A. (2008). *Prosjektledelse trinn for trinn: En håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter (SMPer)* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, T. E. (2009). Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 187-197.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.03.008>
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. UpperSaddle River, NJ: Pearson.
- Jugend, D., Araujo, T. R. D., Pimenta, M. L., Gobbo Jr, J. A., & Hilletoft, P. (2018). The role of cross-functional integration in new product development: differences between incremental and radical innovation projects. *Innovation*, 20(1), 42-60. <https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1364971>
- Jørgensen, L., & Åsgård, T. (2019). Trust and control in project management. *Procedia Computer Science*, 164, 397-406.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.199>

- Kabadayi, S., O'Connor, G. E., & Tuzovic, S. (2020). The impact of coronavirus on service ecosystems as service mega-disruptions. *Journal of Services Marketing*, 32(6), 809-817. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2020-0090>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2008). *The discipline of teams*. Harvard Business Press.
- Keizer, J. A., Vos, J. P., & Halman, J. I. (2005). Risks in new product development: devising a reference tool. *R&d Management*, 35(3), 297-309. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00391.x>
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of management journal*, 44(3), 547-555. <https://doi.org/10.5465/3069369>
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International journal of operations & production management*, 23(2), 213-229. <https://doi.org/10.1108/01443570310458465>
- Kennerley, M., Neely, A., & Adams, C. (2003). Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment. *Measuring Business Excellence*, 7(4), 37-43. <https://doi.org/10.1108/13683040310509304>
- Kenny, J. (2003). Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *Project Management Journal*, 34(1), 43-53. <https://doi.org/10.1177/875697280303400106>
- Kerzner, Harold. (2019). *Innovation Project Management*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Kilcullen, M., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Insights From the Virtual Team Science: Rapid Deployment During COVID-19. *Human Factors*, 0(0), 1-12. <https://doi.org/10.1177/0018720821991678>
- Kim, J., & Wilemon, D. (2002). Focusing the fuzzy front-end in new product development. *R&D Management*, 32(4), 269-279. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00259>
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071863>
- Klein, K. J., Mackenzie, C. F., Seagull, F. J., Ziegert, J., & Xiao, Y. (2008). Adaption of Team Communication Patterns: Exploring the Effects of Leadership at a Distance: Task Urgency, and Shared Team Experience. *Leadership at a Distance: Resesarch in Technologically-Supported Work*, 71-93.
- Koselleck, R., & Richter, M. W. (2006). Crisis. *Journal of the History of Ideas*, 67(2), 357-400. <https://www.jstor.org/stable/30141882>
- Kotsemir, M., & Meissner, D. (2013). Conceptualizing the innovation process-trends and outlook. *Higher School of Economics research paper*, 10, 1-33. https://mpira.ub.uni-muenchen.de/46504/1/MPRA_paper_46504.pdf

- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2012). Work groups and teams in organizations. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 12, 1-108.
<https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212017>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092.
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Kreiner, K. (1995). In search of relevance: Project management in drifting environments. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 335-346.
[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00029-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00029-U)
- Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. (2018). Digital transformation: What is new if anything?. *Academy of Management Discoveries*, 4(3), 378-387.
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1989). Significance of project management structure on development success. *IEEE transactions on engineering management*, 36(2), 119-125. DOI: 10.1109/17.18828
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123, 14-22.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual review of psychology*, 41(1), 585-634.
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.003101>
- Lindberg, O., Lotsberg, D., & Nesheim, T. (2020). Fra regionale kongedømmer til sentralisert stat? *Beta (Oslo, Norway)*, (2), 183-206.
 DOI:10.18261/issn.1504-3134-2020-02-03
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1999). Virtual teams: The new way to work. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/eb054625>
- Lundvall, Bengt-Åke. (2010). *National Systems of Innovation* (1). NBN International.
- Lurey, J. S., & Raisinghani, M. S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38(8), 523-544.
[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00074-X](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00074-X)
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60-70.
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Elam, A. (2020). Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by

- the COVID-19 pandemic. *International Small Business Journal*, 38(6), 481-491. <https://doi.org/10.1177/0266242620949136>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Martinsuo, M., & Lehtonen, P. (2007). Program and its initiation in practice: Development program initiation in a public consortium. *International Journal of Project Management*, 25(4), 337-345. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.011>
- Martinsuo, M., Teerikangas, S., Stensaker, I., & Meredith, J. (2020). Call for papers: Managing strategic projects and programs in and between organizations, *International Journal of Project Management* 38(7), 464-467. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.003>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. DOI 10.1007/s12599-015-0401-5
- McKibbin, W., & Fernando, R. (2020). The global macroeconomic impacts of COVID-19: Seven scenarios. *Asian Economic Papers*, 1-55. https://doi.org/10.1162/asep_a_00796
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231. <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 363-375. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00035-T](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T)
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Bled eConference*. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, 25(4), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), 1029-1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>

- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238. Doi: 10.25300/MISQ/2017/41:1.03
- Nesheim, T. (2016). Kriseledelse og organisering. *Magma*, (4), 35-44. Hentet fra <https://www.magma.no/kriseledelse-og-organisering>
- Nesheim, T. (2020). "A fine balance? Unwrapping the coexistence of projects and non-projects in the core of the organization". *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 505-519. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0272>
- Norman, J., Bar-Yam, Y., & Taleb, N. N. (2020). Systemic risk of pandemic via novel pathogens—Coronavirus: A note. *New England Complex Systems Institute*. https://jwnorman.com/wp-content/uploads/2020/03/Systemic_Risk_of_Pandemic_via_Novel_Path.pdf
- NSD. (u.å.). *Fylle ut meldeskjema for personopplysninger*. Hentet 5. februar fra <https://www.nsd.no/personvern/tjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger>
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2008). *Applying innovation*. Sage publications.
- Parker, G. M. (1990). *Team Players and Teamwork*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77. DOI: 10.12821/ijispm050104
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925236>
- Peterson, T. M. (2007). Motivation: How to increase project team performance. *Project management journal*, 38(4), 60-69. <https://doi.org/10.1002/pmj.20019>
- Pinto, M. B., & Pinto, J. K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 7(3), 200-212. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.730200>
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of management review*, 2(1), 27-37. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409154>
- Project Management Institute (2016). *Construction extension to the PMBOK guide*. Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6.utg.). Project Management Institute, Inc.
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of management studies*, 25(4), 373-385. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x>

- Salas, E., Goodwin, G. F., & Burke, C. S. (2008). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. Routledge.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork?. *Small group research*, 36(5), 555-599.
<https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Schramm, W. (1971). Notes on Case Studies of Instructional Media Projects. *Institute for Communication Research*, 1-41.
- Schwalbe, K. (2009). *Introduction to Project Management*. Boston: Course Technology Cengage Learning.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of management studies*, 25(4), 285-303.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x>
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of organization Design*, 6(1), 1-13. DOI 10.1186/s41469-017-0017-y
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating Team Creativity to Innovation Implementation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708. Doi: 10.1177/0149206310394187
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260-266.
<https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
- Söderlund, J. (2005). What project management really is about: alternative perspectives on the role and practice of project management. *International Journal of Technology Management*, 32(3-4), 371-387.
<https://doi.org/10.1504/IJTM.2005.007340>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
- The European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA). (2020, 1. april). *EIOPA urges insurers and intermediaries to continue to take actions to mitigate the impact of Coronavirus/COVID-19 on consumers*. Hentet 4. mai 2021 fra
https://www.eiopa.europa.eu/content/eiopa-urges-insurers-and-intermediaries-continue-take-actions-mitigate-impact_en
- Thomke, S. H. (2003). *Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation*. Harvard Business Press.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 10(1), 1-20.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (3.utg). Wiley.

- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6. utg.). Hoboken: Wiley.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization science*, 1(3), 313-335. <https://www.jstor.org/stable/2635008>
- Van de Ven, A. H., Angle, H., & Poole, M. S. (2000). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Oxford University Press.
- Verloop, J., & Wissema, J. G. (2004). *Insight In Innovation: Managing Innovation by Understanding the laws of innovation*. Elsevier.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Viki, T., Toma, D., & Gons, E. (2017). *The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems*. Amsterdam: Vakmedianet.
- von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. the MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62. <https://doi.org/10.1080/09585190701763883>
- World Economic Forum (2020). *The Global Risks Report 2020*. (5th edition World Economic Forum). Hentet fra http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf
- Yin, R. K. (2018). *Case study research - design and methods* (6. utg.). USA: SAGE Publications, Inc. (Electronic Book, Digital PDF)

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon (Generelt om prosjektet)

1. Hvor lenge har dere jobbet med dette prosjektet (varighet)?
2. Har prosjektet hatt en formell status i bedriften?
3. Hvordan ble det tilrettelagt for innovasjon i prosjektet?
 - a. Har dere benyttet ulike verktøy gjennom innovasjonsprosessen?

Oppfinnelse (Bakgrunn for prosjektet)

4. Hva var motivasjonen og behovet for prosjektet?
 - a. Hvordan oppstod dette innovasjonsprosjektet (behovet), hvem tok initiativ til samarbeidet?
5. Hvordan har koronapandemien påvirket denne innovasjonen?
6. Hva opplever du har vært viktig i idéfasen av prosjektet?
7. Hva har vært de største utfordringene i idéfasen av prosjektet?
 - a. Hvordan arbeidet dere for å håndtere disse utfordringene?

Utviklingsfasen

8. Hva opplever du har vært viktig i utviklingsfasen av prosjektet?
 - a. Hvordan har dere arbeidet dere frem til forslag og løsninger?
9. Hvilke ressurser har vært viktig i utviklingen av prosjektet?
 - a. Og hadde dere nødvendig ressurser?
10. Hvilke digitale løsninger har dere benyttet i dette prosjektet?
11. Har dere implementert noen nye digitale teknologier for å gjennomføre dette prosjektet?
 - a. Hvis ja: Hvordan har dette hjulpet dere?
12. Har andre eksterne aktører utenfor bedriften deltatt på prosjektet?
 - a. Hvis ja: Har dette samarbeidet vært viktig for prosjektet, og på hvilken måte?
 - b. Har dere møtt på noen utfordringer i samarbeid med eksterne?
13. Hva har vært de største utfordringene i utviklingen av prosjektet?

- a. Hvordan arbeidet dere for å håndtere disse utfordringene?

Implementeringsfasen

14. Hva opplever du har vært viktig i implementeringen av tjenesten/produktet?
15. Hva opplever du har vært de største utfordringene i implementering av tjenesten/produktet?
 - a. Hvordan arbeidet dere for å håndtere disse utfordringene?
16. Har innovasjonen gitt verdi til bedriften/kunder/andre interessenter?

Oppsummerende

17. Hva har vært de viktigste elementene i gjennomføringen av prosjektet?
18. Hva har vært de største utfordringene ved gjennomføring av prosjektet?
19. På hvilken måte har krononapandemien påvirket gjennomføringen av prosjektet?

Organisering og ledelse

20. Har prosjektet vært forankret i ledelsen til bedriften?
21. Har ledelsen hatt klare forventninger knyttet til hva som forventes av prosjektet, og resultatet av prosjektet?
22. Hvem har hovedansvaret for prosjektet?
 - a. Hvordan har delegering av arbeidet i prosjektet blitt foretatt?
23. Hvem har hatt myndighet til å ta beslutninger gjennom utviklingen av prosjektet?
24. Hvordan ble arbeidet strukturert?
25. Måtte dere organisere dette prosjektet annerledes nå som følge av korona, enn dere tidligere har organisert prosjekter?

Klima for innovasjon

26. Hvordan er de ulike teamrollene?
27. Hvor har teamet vært lokalisert ved utviklingen av prosjektet?
 - a. Hvordan påvirket dette innovasjonsprosessen?
28. Hvordan opplever du dynamikken i prosjektteamet?
29. Hvordan opplever du kommunikasjon og samarbeid i teamet?

30. Hva har vært viktige faktorer for å samarbeide?
 - a. Har noe vært utfordrende med kommunikasjon eller teamsamarbeidet?
31. Har kreativitet vært viktig i dette prosjektet?
 - a. Hvis ja: På hvilken måte?
32. Hvordan opplever du motivasjon og engasjement i prosjektteamet?
33. Hva anser du som teamets styrker i utviklingen av dette prosjektet?

Avsluttende

34. Hvilke planer og strategi har dere videre for fremtiden for dette prosjektet?
35. Er det noe mer du ønsker å tilføye eller legge til?

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Innovasjon og digital teknologi under Covid-19 pandemien: Hvordan har bedrifter gjennomført innovasjonsprosjekter under pandemien?

Referansenummer

498266

Registrert

09.02.2021 av Celina Vesterheim Berntzen - 161199@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Torstein Nesheim, torstein.nesheim@snf.no, tlf: 55585800

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Celina V. Berntzen , celina.vb@hotmail.com, tlf: 92693383

Prosjektperiode

05.01.2021 - 11.06.2021

Status

15.02.2021 - Vurdert

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Innovasjonsprosjekt under Covid-19 pandemien”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere konkrete innovasjonsprosjekter som har blitt gjennomført som en respons på Covid-19 pandemien. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to masterstudenter som studerer Innovasjon og ledelse ved Høgskolen på Vestlandet i Bergen. Vi skal dette semesteret skrive masteroppgave om innovasjon under Covid-19 pandemien, hvor vi vil studere konkrete innovasjonsprosjekter i ulike bedrifter. Her vil vi studere innovasjonsprosessen fra idé til implementering. Hovedfokuset vil være hvordan innovasjonsprosjekt har blitt ledet og organisert, samt hvilke utfordringer som har oppstått ved utviklingen av prosjektet og hvordan disse har blitt håndtert. Videre vil vi belyse hvordan bedrifter har jobbet for å muliggjøre innovasjon under pandemien.

Her vil vi se på spørsmål knyttet til; Hvordan har organisasjoner gjennomført innovasjonsprosjekter under Covid-19 pandemien? Hva har vært drivere og motivasjon bak innovasjonen? Hva har vært utfordringer og barrierer i utviklingsprosessen? Hvordan har innovasjonsprosessen blir organisert og ledet? Hvilke faktorer har vært viktig for å muliggjøre innovasjonsprosjektet?

Vi skal studere innovasjonsprosjekter fra fire ulike casebedrifter, hvor vi vil intervju 12-16 nøkkelinformanter som har deltatt på prosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi tok direkte kontakt med bedrifter som har gjennomført spennende og interessante innovasjonsprosjekt under Covid-19 pandemien. Vi fikk god informasjon om prosjektet og ble henvist videre til sentrale nøkkelinformanter.

Du har blitt kontaktet fordi du har deltatt på/besitter kunnskap og informasjon om innovasjonsprosjektet vi skal studere. Vi anser deg som en viktig nøkkelperson som kan gi oss betydningsfull innsikt i hvordan innovasjonsprosjektet har blitt gjennomført.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å besvare problemstillingen vil vi utføre en kvalitativ studie. Det vil være hensiktsmessig å ha et multiple komparativ casestudie, der vi studerer fire casebedrifter. Når det kommer til datainnsamling skal vi å benytte oss av kvalitative intervjuer som primærdata, og videre supplere med sekundærdata fra litteratursøk (internett, rapporter og dokumenter).

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du gjennomfører et semistrukturert kvalitativt dybdeintervju på 1-1,5 time. Dine svar blir brukt til å belyse, analysere og drøfte innovasjonsprosessen i prosjektet. Opplysningene blir registrert ved notater fra intervjuet og lydopptak ved samtykke.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Følgende vil ha tilgang til personopplysninger: Vilde Børnes, Celina V. Berntzen og Torstein Nesheim (veileder ved HVL).
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Opplysninger ved publikasjon vil være det informanten har svart på vegne av organisasjonen og innovasjonsprosjektet. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes ved publisering av masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 11. juni. Ved prosjektslutt vil personopplysninger og opptak slettes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Høgskolen på Vestlandet, Torstein Nesheim.

E-post: torstein.nesheim@snf.no

Høgskolen på Vestlandet, personvernombud:

Trine Anikken Larsen

E-post: personvernombud@hvl.no

Tlf: +47 55 58 76 82

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig: Vilde Marie Børnes og Celina Vesterheim Berntzen.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Innovasjonsprosjekt under Covid-19 pandemien”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i et kvalitativt dybdeintervju
- At svarene mine blir behandlet og analysert i tråd med personvernsbehandling

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)